

ORAVANPYÖRÄSTÄ ORAVANPESÄÄN

Katsaus työelämään, työhyvinvointiin ja työaika-autonomiaan

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Hoitotyön koulutusohjelma
Sairaanhoitaja (AMK)
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Riitta Lalla

Omistan tämän opinnäytetyöni edesmenneelle veljelleni, lääket. ja kir. tri., dos.
Martti L. T. Lallalle (1945–2011), joka kannusti minua nobelisti Samuel Becket-
tin sanoin:

Oletko koskaan yrittänyt? Oletko koskaan epäonnistunut? Älä välitä. Yritä uudestaan. Epäonnistu uudestaan. Epäonnistu paremmin!

LALLA, RIITTA: Oravanpyörästä oravanpesään – Katsaus työelämään,
työhyvinvointiin ja työaika-autonomiaan

Hoitotyön koulutusohjelman opinnäytetyö, 102 sivua, 2 liitesivua
Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Yhteiskunnan ja työelämän nykyiset muutostrendit koskettavat meitä kaikkia, myös kunnallisella alalla työskenteleviä. Muutostarvetta perustellaan rahoitusten riittämättömyydellä, kilpailukykyvaatimuksilla, asiakkaiden tarpeiden muuttumisella, henkilökunnan ikääntymisen tuomilla vaatimuksilla sekä monilla muilla tekijöillä, joilla on vaikutuksensa kuntaorganisaatioiden tehokkuuteen, asiakastytyväisyyteen sekä henkilökunnan jaksamiseen, osaamiseen ja viihtyvyyteen. Ratkaisuja haetaan erilaisista rakenteista, johtamismenetelmistä, ulkoistamisesta, kilpailuttamisesta, jopa yksityistämisestä. Väistämättömästi kuitenkin kuntaorganisaatioissa työ ja työn tekemisen tavat täytyy muuttaa.

Henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Tarkoituksena on lähteä liikkeelle kaksi- ja kolmivuorotyön sangen rasittavasta oravanpyörästä, arkinarkoosista, vakaana pyrkimyksenä päästä ”oravanpesään”, voimaannuttavaan, luovuutta ja sisäistä yrittäjyyttä edistävään työn imuun sekä antoisaan, hyvään ja rikkaaseen työ- ja perhe-elämään sekä vapaa-aikaan.

Teoriaosassa tarkastellaan työhyvinvointia laajasti. Empiriaosassa tutkitaan kvantitatiivisin menetelmin vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia ja voimavaroja. Tavoitteena on tutkia PPK Oiva liikelaitoksen Asikkalan terveysaseman vuodeosasto AB:n henkilökunnan työhyvinvointia työaika-autonomian, voimaantumisen, työn imun ja sisäisen yrittäjyyden näkökulmista.

Tutkimuksen tulosten mukaan työaika-autonomian käyttöönotto lisää työhyvinvointia, mahdollistaa työn ja vapaa-ajan balanssin ja sitä toivotaan jatkettavan edelleen. Tulosten perusteella työaika-autonomian käyttöönottoa voi suositella muillekin vuorotyötä tekeville työyksiköille. Tuloksista selviää myös työntekijöiden positiiviset voimaantumisen ja työn imun elementit, joiden avulla työnantajalla on mahdollisuus kehittää toimintastrategiaansa tulevaisuuteen suuntautuvaksi ja antaa työntekijöille vapautta ja vastuuta ryhtyä uutta luoviksi sisäisiksi yrittäjiksi.

Jatkotutkimusaiheena näkisin työaika-autonomiakokeilun muissa PPK Oivan työpisteissä ja henkilöstön työhyvinvoinnin vertailun toisiinsa. Toinen erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde on sisäisen yrittäjyyden mittareiden kehittäminen hoidon ja hoivan toimialoilla, jolloin voisi analyyttisesti tutkia sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ja siitä kumpuavia mahdollisuuksia.

Avainsanat: Työelämä, työhyvinvointi, työaika-autonomia, työn imu, voimaantuminen, sisäinen yrittäjyys.

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care

LALLA, RIITTA: From Treadmill to Squirrel Nest – A Review on Working Life, Well-being at Work and Working Time Autonomy

Bachelor's Thesis in Nursing
Autumn 2012

102 pages, 2 appendices

ABSTRACT

The current change trends in society and working life affect us all, also when working in the municipal sector. The need for change is justified by the inadequate funding, competitive requirements, the changes of customers' needs, the demand of ageing staff and many other factors, which affect the efficiency of municipal organizations and have an impact on customer satisfaction, staff wellbeing, competence and comfort. We are seeking solutions to various structures, management techniques, outsourcing, tendering, even privatization. Inevitably, however, municipal organizations' work and ways of doing things need to change.

The staff is the company's most important asset. In this work, we start from the treadmill of two and three shift work, everyday narcosis, desiring to the squirrel nest and work engagement, which is to empower and promote creativity and entrepreneurship and which gives a person a good and rich time at work and at family life and leisure time.

In the theoretical part, I take a broad look at well-being at work. In the empirical section quantitative methods are used to study the shift worker's well-being and resources. The aim is to study the well-being of the staff, from the viewpoint of working time autonomy, empowerment, work engagement and intrinsic entrepreneurship on the ward AB at Asikkala Health Center.

The results of the study show that the introduction of working time autonomy is considered as a good strategy to increase wellbeing and the balance between work and leisure and its presence in the future is welcome. The results also show that the introduction of the working time autonomy can be recommended as a good strategy to other units with same kind of shift work. The results also reveal positive employees' elements of empowerment and work engagement. These give the employer a possibility to develop future strategies and give the employees freedom and responsibility for starting a new internal and creative entrepreneurship.

Further experiment of working time autonomy in other PPK Oiva work units would be a positive comparison. Another interesting research target is the development of internal entrepreneurship indicators in the health care sector and the opportunities that arise from it.

Key words: working life, well-being at work, working time autonomy, work engagement, intrinsic entrepreneurship.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Lähtökohdat työelämään	1
1.2	Lähtökohdat tähän työhön	4
2	TUTKIMUKSEN KÄSITTEET	7
2.1	Työhyvinvointi	7
2.2	Työaika-autonomia	8
2.3	Työn imu	8
2.4	Voimaantuminen	9
2.5	Sisäinen yrittäjäys	10
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	11
4	TYÖELÄMÄN ARKINARKOOSI	12
5	ORAVANPYÖRÄ	16
5.1	Työelämän mielekkyys	16
5.2	Johtajuus	19
5.3	Osaaminen ja sisäinen motivaatio	27
5.4	Luottamuspääoma	32
5.5	Innovaatioautokratiasta -demokratiaan	36
5.6	Arvostava ja innovatiivinen työyhteisö sisäisen yrittäjyyden moottorina	39
5.7	Työilmapiiri	43
6	TYÖN IMU	44
7	RAKENNUSAINEET	52
7.1	Toimiva työyhteisö	52
7.2	Työn ja perheen balanssi	59
8	ORAVANPESÄ	61
8.1	Työaika-autonomia	61
8.2	Työaika-autonomia Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla	69
9	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	71
10	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN	75
11	TUTKIMUSTULOKSET	76
11.1	Työaika-autonomia	77

11.2	Sana on vapaa -osion vastaukset	79
11.3	Voimaantuminen	81
11.4	Työn imu	84
11.4.1	Omistautuminen	85
11.4.2	Tarmokkuus	87
11.4.3	Uppoutuminen	90
12	TULOSTEN TARKASTELU	94
13	ARVIOINTI	98
14	POHDINTA	100
15	LOPUKSI: HARMONISEN TYÖELÄMÄHALLINNAN A JA Ö	102
	LÄHTEET	103

LIITE 1: Kyselylomake

LIITE 2: Työnilon julistus 2012

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohdat työelämään

Työhyvinvointi ja -pahoinvointi ovat tämän päivän työelämäkeskustelujen kuumia pääaiheita. Työhyvinvointi ei vaikuta ainoastaan yksittäisen työntekijän elämään ja perhesuhteisiin, vaan se vaikuttaa oleellisesti myös työnantajayrityksen tulokseen ja tämän kautta koko kansantaloutemme menestykseen. Työhyvinvointi ilmenee päivittäisessä arjessa mukana olevana asiana, joka kuvaa arkityön sujumista; se ei siis ole irrallinen ulottuvuus. Työhyvinvointi löytyy Suonsivun (2011) mukaan työn sisältä. Työhyvinvointi on ihmisen ja työn yhteensopivuutta, jossa työn tekemistä tukevat ulkoiset olosuhteet eli työn fyysiset, sosiaaliset ja taloudelliset puitteet.

Työelämä tutkimuksissa on havaittavissa selkeä, positiivinen käänne 2000-luvulla; työelämän epäkohdista on huomio suunnattu seikkoihin, jotka kannattelevat ja motivoivat ihmistä ja saavat heidät tuntemaan työn imua, myönteistä ja aitoa mielihyvääntäyteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa työssään. (TTK. Työturvallisuuspassi-koulutus. Viitattu 22.9.2012.) Työelämässä on vihdoinkin ryhdytty pohtimaan hyviä, laadukkaita, aktivoivia, hyvinvointia ja menestystä tuovia asioita työpahoinvoinnin ja ongelmakeskeisyyden sijaan.

Työterveyslaitoksessa tehtyjen monien tutkimusten mukaan työ on suomalaisille edelleen tärkeä arvo. Sodanjälkeiset suuret ikäluokat ovat eläkeiässä. Väestön huoltosuhde muuttuu radikaalisti ja työikäisten kokonaismäärä kääntyy selvään laskuun. Suomalaiset haluavat monien eri tutkimusten mukaan kuitenkin edelleen tehdä työtä, kunhan työkyky vain säilyy. Jopa asenteet työssä jatkamiseen eläkeiän ohittamisen jälkeen ovat muuttuneet myönteisemmiksi, varsinkin, kun työn kokee mielekkääksi ja ikään liittyvät asiat otetaan työpaikalla huomioon. Työn itsenäisyys, mielenkiintoisuus, hyvä työilmapiiri ja työtoverit ovat se suola, jota suomalaiset vieläkin eniten työssään kaipaavat ja jota itsekin tutkijana ja työnteki-

jänä kaipaa. Epäoikeudenmukaisuus, kohtuuttoman kireiksi laaditut tulosvaatimukset tai ala-arvoiset työolosuhteet eivät suomalaisia innosta.

Uusi sukupolvi, Y-sukupolvi eli Young Generation, vuosina 1980–2000 syntyneet suomalaiset astuvat paraikaa työelämään. P. Sydänmaanlakka (2009, 10–12) toteaa, että tätä sukupolvea ei johdetakaan enää eilisin eväin. Y-sukupolvelle tulee olemaan tyypillistä, että he osaavat vaatia oikeudenmukaisuutta ja arvostusta työelämäänsä. He eivät elä enää työtä varten, vaan he tekevät työtä pystyäkseen elämään myös työn ulkopuolella. He haluavat työn olevan hauskaa, merkityksellistä ja antavaa. Ja työn ulkopuolella on myös rikas elämä. Vanhalla logiikalla ei enää pärjääkään, vaan he painottavat erilaista johtamisosaamista. Nuoret mitä todennäköisimmin valitsevat johtajansa ja jos esimiehen kasvot eivät miellytä, he vaihtavat paikkaa. (Jabe 2010, 47–48.)

Tyytymättömyys esimiestyöhön on näkynyt jo pitkään työelämässä eri työhyvinvointitutkimuksissa. Tulevaisuuden johtamishaasteita ovatkin keskusteleva, aidosti vuorovaikutteinen, erilaisuutta ymmärtävä, luovuudelle aikaa antava, osallistava johtamistyyli sekä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omiin työhön liittyviin asioihin, mm. työvuorosuunnitteluun kuin myös työntekijöiden kaikkinaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. Johtaja auttaa organisaation toimintaa eteenpäin ja siinä tarvitaan uutta kykyä hyväksyä erilaisuus voimavaraksi. Y-sukupolven mukaantulo työelämään antaneekin melkoiset haasteet johtamiselle, jonka tärkeimpiä tehtäviä on ymmärtää, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. (vrt. mm. Sydänmaanlakka. 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialamme käy parhaillaan läpi melkoisia mullistuksia ja hyvinkin suuria rakenteellisia muutoksia. Kunnallisvaalien lähestyessä julkinen keskustelu koskettaa lähes päivittäin sosiaali- ja terveystalouden ongelmatiikkaa ja supistuvia voimavaroja. Kuntarakenteiden uudistumistarpeet ovat ratkaisevasti lisänneet sosiaali- ja terveystalouden toimintatapojen ja uudenlaisten palvelurakenteiden kehittämistarpeita. Alaltamme tulee muutaman seuraavan vuosikymmenen aikana poistumaan erittäin runsas määrä toimijoita suurten ikäluokkien jäätyä eläkkeelle. Halmeenmäen (2009) laskelmien mukaan kuntasektorilta tulee siirtymään noin 40 % nykyisistä työntekijöistä eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä.

Näistä johtuen muun muassa rekrytointi, vuokratyövoiman saatavuus ja monikulttuurisuus tuovat uusia ja erittäin haastavia haasteita.

Tutkijana, entisenä yrittäjänä ja työelämässä edelleen mukanaolevana olen jatkuvasti pohtinut työelämän muutostarpeita. Palvelun laatuun, tuloksellisuuteen ja varsinkin työelämän laatuun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta pärjäämme lähitulevaisuudessa. Henkilöstövoimavaroihin on panostettava aivan uudella tavalla, koska henkilökunnan ikääntyminen on tuonut kunnille suuria, uusia haasteita. Asiakslähtöisyys, monien toimijoiden tiivis verkostoituminen ja poikkisektoriaalisuus korostuvat. Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisääntyminen vaatii henkilöstöltä onnistuneempaa ja oikein kohdennettua voimavarojen hyödyntämistä uusissa muutos- ja kuormitustilanteissa. Osaaminen ja kouluttautuminen ovat tässä arvossa arvaamattomassa; ilman osaamista, ja tässä tarkoitan lähitulevaisuudessa vaadittavaa innovoivaa osaamista, ei yritys pärjää kilpailumarkkinoilla. Henkilöstöhallintoon kohdistuukin suuria odotuksia, koska vain osaava, aloitteellinen, luova, intohimoisesti sitoutunut, sisäisesti yritteliäs ja innovoiva henkilöstö takaa yrityksen strategioiden toteutumisen ja menestyksen.

Sisäisen yrittäjähenkisyyden avulla organisaatioiden henkilökuntaa rohkaistaan ideointiin ja uusiin toimintatapoihin, irti vanhoista, turvalliseksi koetuista tavoista. Sosiaali- ja terveysala tarvitsee tänään kipeästi tällaista yrittäjähenkisyyttä pysyäkseen muutoksissa mukana. Kuntasektorin johdon ja työntekijöiden mielestä sisäinen yrittäjäyys näyttää hyvinkin mielenkiintoiselta aihiolta, mutta sen ei uskota soveltuvan kuntasektorille. Jarna Heinosen ja Kaisu Paasion (2005) tutkimus osoittaa tämän uskomuksen paikkansapitämättömyyden. Heidän mukaansa sisäistä yrittäjäyysä voi löytyä niin kunnalliselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Sisäinen yrittäjäyys ei synny pelkästään osaavan johden ja suotuisten organisaatiopuitteiden sekä osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden summana. Tutkijoiden mukaan huomio on kiinnitettävä kuntaorganisaatioiden tulevaisuuden tahtotilaan ja sen välittymiseen työntekijöille sekä siihen, että työntekijöillä on riittävästi valtuutuksia ja tilaa toimia sisäisesti yritteliäästi.

Unohtaa ei saa työpaikan vanhoja konkareita, joilla on iän ja kokemuksen mukanaan tuoma viisaus. Heidän tietotaitonsa yhdistettynä Y-sukupolven tietoon ovat

työnantajan ja henkilöstöhallinnon suuria haasteita, suoranainen rikkaus. Valitettavasti työpaikan mentorit on täydellisesti sivuutettu eikä heidän valtavaa tietotaitoaan ole käytetty hyödyksi; hoitoalalla annetaan kukkakimppu ja kahvitukset eläkkeellelähdön kunniaksi ja samalla ovenavauksella organisaatio kadottaa kapasiteetin, jonka takaisin saamiseen kuluu vuosia. Suuret ikäpolvet ovat kohta siirtyneet eläkkeelle ja heidän rikas tietotaitonsa heitetään romukoppaan.

Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa vuonna 2009 (Työterveyslaitos. Viitattu 16.3.2012) todettiin, että sosiaali- ja terveydenhuolto työllisti tuolloin noin 15 % Suomen työllisestä työvoimasta. Näistä terveydenhuoltoalan osuus oli vajaa puolet. Naisia alalla työskentelevistä oli yhdeksän kymmenestä. Epätyypilliset työajat olivat alalla yleisiä. Lähes puolet (44 %) sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä teki vuorotyötä. Alalla tapahtuu em. syistä johtuen erittäin suuria ja merkittäviä muutoksia sekä rakenteellisesti että toiminnallisesti. Alan johtamisosaamisen ja -käytäntöjen muutostarpeet ovat kasvaneet eksponentiaalisesti ja työelämän laatuvaatimukset ovat nousseet esiin mm. työn henkisen kuormittavuuden ja tehtävien fyysisen raskauden haasteina. (Perkiö-Mäkelä, Hirvonen & Elo 2010, 228.)

1.2 Lähtökohdat tähän työhön

Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitoksen nykyisissä strategioissa vv. 2012 - 2020 on kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin, jonka yhtenä peruspilarina pidetään vaikuttamista omiin työvuoroihin ja näin tehden balanssiin saadaan sekä työ että vapaa-aika. Työaika-autonomian on todettu monissa tutkimuksissa parantaneen henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihinsa ja samalla parantaneen työn ja muun elämän yhteensovittamista. Monet tutkijat ovat panneet merkille, että omiin työvuoroihin vaikuttamalla voidaan parantaa koko työilmapiiriä sekä kokea enemmän mielekkyyttä työssä. (Rauramo 2004, 232–233, 237.)

Hyvin monissa terveydenhuollon laitoksissa, myös PPK Oivan piirissä vuonna 2010 ja 2011 tehdyissä sisäisissä työilmapiiritutkimuksissa, on työ koettu yhä hektisemmäksi sekä myös fyysisesti ja psyykkisesti rasittavammaksi. Samoin vuorotyön koetaan aiheuttavan hankaluuksia työn ja muun elämän yhteensovitta-

misessa. Erityisesti kolmivuorotyötä tekevät työntekijät olivat selvästi uupuneempia kuin päivätyötä tekevät. (Kanste 2005, 157). Hyvin monissa viimeaikaisissa tutkimuksissa on huomattu vuorotyötä tekevillä olevan suurempi riski sairastua mm. diabetekseen, sydän- ja verisuonisairauksiin, korkeaan kolesteroliin, univaikeuksiin sekä mahasuolikanavansairauksiin (TTL:n internetsivustot [Viitattu 17.1.2012]; Knutsson 2003, 103–108).

Työpaikassani Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla aloitettiin työnantajan toimesta työaika-autonomia -hanke jouluna 2010. Työaika-autonomia otettiin innostuneesti vastaan. Henkilökunta oli jo pitempään toivonut mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja näin myös perheelle ja työlle suunnitellun ajan yhteensovittamiseen. Tässä työssäni tarkastelen reilu puolitoista vuotta kestäneen työaika-autonomian käyttöönoton seurannaisvaikutuksia työhyvinvoinnille, työn imulle, voimaantumisen tunteille ja niistä kumpuavalle sisäiselle yrittäjyydelle.

Lähdemme liikkeelle kaksi- ja kolmivuorotyön sangen rasittavasta oravanpyörästä, arkinarkoosista, vakaana pyrkimyksenä päästä työhyvinvoinnin yhteisten ajattelu- ja toimintaprosessien sekä ajattelutapojen kautta tervetulleena hyppynä takaisin ”oravanpesään”, voimaannuttavaan työn imuun sekä antoisaan, hyvään ja rikkaaseen työ- ja perhe-elämään sekä vapaa-aikaan. Työaika-autonomian käyttöönotto onkin monien tutkimuksien mukaan eräs ratkaiseva askel työhyvinvoinnille, työviihtyvyydelle ja työntekijöiden jaksamiselle.

Välineenä tässä työssäni käytän työaika-autonomian käyttöönoton kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kollegani, sairaanhoitaja (AMK) Tiina Nikula-Holttinen valmisti opinnäytetyönsä Lahden Ammattikorkeakoulussa keväällä 2011 aiheenaan Työaika-autonomian käyttöönotto – Kehittämishanke Asikkalan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Toteutuneen työaika-autonomian seurannan jatkoarviointi on tämän opinnäytetyön aiheena.

Lähestyn ilmiötä monistrategisella tutkimusotteella deduktiivisesti lisätakseni ilmiön ymmärtämistä, saadakseni monipuolisemman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä ja näin lisää samalla tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2010, 72–73.) Tutkimusotettani leimaa vahvasti työn imun elementti (work engage-

ment), joka koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja fyysisestä ulottuvuudesta ja jota voidaan tutkia sekä työssä että perheessä. Tutkija Jari Hakanen Työterveyslaitokselta antoi siunauksensa 30.3.2012 käyttää antoisaa tutkimusaineistoaan tässä työssäni. Samoin tarkastelen työaika-autonomian toteutumista voimaantumisen elementeistä käsin ja näistä edellä mainituista tuloksista etsin kehikkoa myös sisäiselle yrittäjyydelle.

Tällä työllä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan työhömmä ja työhyvinvointiimme Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla ja jatkossa ehkä myös muissa Peruspalvelukeskus Oivan samankaltaisissa työyksiköissä. Me voimme osaltamme vaikuttaa voimaantumiseemme, osallisuuteemme ja tulevaisuuteemme pienten tekojen kautta, tässä työssä työaika-autonomian kautta. Meidän on jätettävä turvallisiksi koetut toimintatapamme, sillä yhdessä avoimesti pohdiskellen, analysoiden, osallistuen, innovoiden, sitoutuen, sisäisellä yrittäjyysasenteella ja uudistuen kykenemme luomaan tulevaisuutta ja uudenlaista toimintakultturia, sanalla sanoen hyvää työfililistä ja onnellista perhe-elämää.

Työskentelen Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla sairaanhoitajana osastolla AB. Olin vuosia itsenäinen yrittäjä, täysin toisella alalla, kokien yrittäjyyden hyvät ja huonot, mutta myös uskomattoman antoisat ja rikkaat vuodet. Yrittäjämäinen ajattelutapa on mennyt veriini geeniperimäni kautta ja olen jälleen vanhassa ammatissani, sairaanhoitajana, toimiessani tullut siihen tulokseen, että yrittäjämäistä ajattelutapaa voi ja pitääkin tänään opetella ja kaikissa organisaatioissa on syytä luoda mahdollisuudet sisäiselle yrittäjyydelle. Sisäinen yrittäjä tartuttaa ajattelutapansa muihin työtovereihin intuitiollaan, avoimuudellaan, erilaisella katsantokannallaan ja omalla voimaannuttavalla esimerkkillään. Sisäinen sitoutuminen ja sisäinen yrittäjyysasenne ovat niitä arvokkaita lahjakkuuspiirteitä, joita suomalainen työelämämme aivan lähitulevaisuudessa kipeästi tarvitsee.

”Ole kaikki kaikessa. Pane kaikki, mitä olet, ihan pienimpäänkin, mitä teet. Älä liioittele, mutta älä myöskään mitään sulje pois. Sillä koko kuukin mahtuu joka lampeen, koska se loistaa niin korkealta.” Kutakuinkin näin mieleenpainuvasti lainasi tanssitaiteilija Jorma Uotinen vajaa vuosi sitten Fernand Pessoaa runoa näkemässäni televisio-ohjelmassa. Hänen mukaansa henkisesti joustava ihminen

luo työpaikkaan uudenlaista, luovaa ja positiivista henkeä ja uskaltaa muuttaa mielensä sekä kokeilee uusia asioita. Samalla hän muistaa olevansa joukkueen jäsen. Meistä jokaisesta voi tulla sisäisiä yrittäjiä, kunhan uskallamme heittäytyä lentoon ja jätämme tilaa upealle seikkailulle. Tulen pohtimaan tätä tapaa toimia työelämässä myöhemmin tässä työssäni.

Tutkimuskohteeni, työhyvinvointi, on erittäin laaja kokonaisuus. Työhyvinvointia koskevaa tutkimusta ja kirjallisuutta, erityisesti suomalaista, löytyy runsaasti. Työhyvinvointia on niissä tarkasteltu monilta eri kantimilta; aiemmin on tutkittu lähinnä työn negatiivista kääntöpuolta, stressiä ja työpahoinvointia, jolloin ongelmia tutkimalla löytyi yleensä vain ongelmia, työn riskitekijöitä ja epäkohtia.

Vasta 2000-luvulla on työhyvinvoinnin tutkimuksissa siirrytty positiivisen psykologian työotteisiin. Varila ja Viholainen (2000) ovat tutkineet työn iloa, Siitonen (1999) on tuonut suomalaiseen hyvinvointitutkimukseen voimaantumisen käsitteen, Mäkitalo (2005) on tuonut kohdehyvinvoinnin käsitteen sekä Hämäläinen ja Saarinen (2007) ovat esittäneet systeemijattelun käsitteen. Voisi jopa sanoa, että me suomalaiset olemme työhyvinvoinnin uranuurtajia, koska meillä on ”etuna” sodanjälkeinen suuri ikäpolvi (muualla Euroopassa ei tällaista ikäpolvea ole), jonka työhyvinvointia on tutkittu runsain mitoin. Jotkut tutkijat (mm. Alasoini) ovat jopa väläytelleet, että työelämän- ja työhyvinvointitutkimuksemme ovat antaneet meille mahdollisuuden lanseerata nokiamainen uusi brändi maailmalle.

2 TUTKIMUKSEN KÄSITTEET

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mie-

lestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työterveyslaitos [Viitattu 16.3.2012]).

Työhyvinvoinnista ja -terveydestä on vahvasti tulossa organisaatioihin liittyvien kaikkien toimijoiden (henkilöstöhallinto, johto, työterveyshuolto, henkilöstö) yhteinen intressitekiä. Oleellinen kysymys onkin, millaista hyvinvointia ja terveyttä työelämässä halutaan tavoitella.

2.2 Työaika-autonomia

Työn hallinta kuuluu työhyvinvointiin. Työn hallintaan liittyy työntekijän vaikutusmahdollisuus työaikoihinsa. Tällöin puhutaan työaika-autonomiasta, jolloin työntekijöiden on mahdollista osallistua työaikojensa suunnitteluun. Samalla yhteisellä suunnittelulla luodaan puitteet yksikön toiminnan sujuvuudelle ja huomioidaan työntekijöiden yksilölliset, tasapuoliset ja oikeudenmukaiset tarpeet.

2.3 Työn imu

Csikszentmihalyi (1990, 4) kuvaa työn imua (flow-kokemus) sisäiseksi motivaatioksi, sellaiseksi tilaksi, jossa ihminen on niin keskittynyt johonkin tehtävään tai toimintaan, ettei muulla ole merkitystä ja tekeminen on niin mielihyvää tuottavaa, että henkilö haluaa tehdä tätä toimintaa vain sen itsensä takia. Työn haasteellisuus ja henkilön taidot ovat optimissa suhteessa toisiinsa. Koska työn imu vaatii innostusta kyseessä olevaan tekemiseen, täytyy ihmisen tuntea elämä ja tekeillä oleva asia todella merkityksellisiksi. Vasta sen jälkeen henkilö voi saavuttaa optimaalisen suorituksen. Hakanen (2009, 42–43) toteaa, että työntekijä haluaa antaa parhaansa työyhteisölle, mikäli hänellä on ulkoisesti ja sisäisesti motivoiva työympäristö. Samoin tutkija Kauppinen (2008, 154) mukaan työn imua kokeakseen täytyy myös ympäristön tukea yksilön taitojen ja tehtävän haasteellisuuden optimointia. Hänen mukaansa luovuutta tukeva ympäristö sytyttää luovan yksilön persoonallisuuden kipinöihin.

Tässä työssä käytetään Utrechtin yliopistossa Schaufelin ja Bakkerin vuonna 2003 kehittämää menetelmää työn imun tutkimiseksi. (Hakanen 2009.) Tutkijat määrittelevät työn imun sellaiseksi positiiviseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009). Näitä piirteitä tulen käyttämään tutkimuksen empiriaosassa.

2.4 Voimaantuminen

Voimaantumista voidaan pitää yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Siitonen on väitöskirjassaan (1999) tutkinut voimaantumiskäsitettä. Hän luokittelee voimaantumisen osaprosessit Martin Fordin motivoivien järjestelmien teoriasta sovellettuun kehikkoon: päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. Siitosen mukaan ihminen saattaa jäädä voimaantumattomaksi, mikäli hänellä on ympäristössään vaikeuksia tähän kehikkoon jäsentyvissä osaprosesseissa. Perusteeksi hänen mukaansa on, että voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Se on Siitosen mukaan henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, sellainen voima, jota ei voi antaa toiselle. Toisaalta taas Ruohotien mukaan (Räsänen 2006, 95) toista ihmistä voidaan voimistaa vallan antamisen elementin myötä. Voimaantuminen voidaan Räsästä lainaten useiden tutkijoiden mukaan käsittää ihmistä kunnioittavaksi ja positiiviseksi lähestymistavaksi, jonka avulla luodaan hyvinvointia tukevaa kulttuuria työpaikoille. Siitosen ja Robinsonin (2001) työssä jaksamisen edistämisen tutkimuksissa tulee esille voimaantumisprosessien moniulotteisuus ja sen vahvat yhteydet ihmisten hyvinvoinnin kokemuksiin, kommunikointiin ja yhteistoimintaan. Tarvitaan vihdoinkin johtavassa asemassa olevien havahtumista siihen, että ihminen on työyhteisön todellinen voimavara. Myös työajan ulkopuoliset ihmissuhteet, oman elämän tilanteet, oma perusasenne ja tunneviestintä ovat tiiviisti yhteydessä hyvinvoinnin kokemukseen ja voimaantumiseen. Ihminen tarvitsee tilaa ja toimintavapautta luodakseen uusia näköaloja ja toteuttaakseen luovuuttaan sekä työssä että vapaa-ajallaan. (Robinson & Siitonen 2001.) Näihin luovuuden kehikoihin nojaten olen tehnyt osan tutkimuskyselystäni.

2.5 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Sisäinen yrittäjä nostaa takapuolensa penkistä ja tekee idealleen jotain, heti. Hän on Koirasen (1993, 27, 125) mukaan elämäntaiteilija, jonka kutsumus täyttyy työllä ja tuloksilla. Hän on työntekijä, joka toteuttaa unelmansa toisen palveluksessa. Häntä voi kutsua muutosagentiksi, mahdollistajaksi, elävöittäjäksi, innovaattoriksi, seikkailijaksi ja uutteraksi yrittäjäksi. Hän ei pelkää työpaikkansa menettämistä, vaan hänellä on rohkeutta koetella siipiään – ja myös työpaikkansa vakiintuneita toimintatapoja. Hän on sitoutunut työpaikkansa päämääriin, mutta samalla hän on hyvin vapaudenhaluinen ja uskaltaa astua esiin kertomaan omat ehdotuksensa eikä halua jäädä byrokraattisten rakenteiden jalkoihin. (Peltonen 2002, 21–23.)

Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä henkilöstön suhtautumisena työhön. Se pitää sisällään työntekijöiden asenteet, arvot ja työmotivaation. Työhön suhtautumiseen liitetään myös hyvin läheisesti työkuultuuri, työilmapiiri sekä ryhmähenki. Sisäistä yrittäjyyttä voisi Peltosen (2002, 52) tutkimuksen mukaan työpaikalla havainnollistaa esim. mittaamalla yrittäjyyden arvostusta, työmotivaatiota, työhön sitoutuneisuutta, työyhteisön henkeä ja työntekijöiden asennoitumista työhön.

Sisäisen yrittäjähenkisyyden avulla organisaatioiden henkilökuntaa rohkaistaan ideointiin ja uusiin toimintatapoihin, irti vanhoista, turvalliseksi koetuista tavoista. Sosiaali- ja terveysala tarvitsee tänään kipeästi tällaista yrittäjähenkisyyttä pysyäkseen muutoksissa mukana. Muutostrendeistä on johdettavissa organisaatioihin kohdistuvia konkreettisia haasteita. Ne liittyvät toiminnan joustavaan organisointiin, osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutteisuuteen ja verkottumiseen. Myös henkilökunnan voimakas eläköityminen tuo melkoisia haasteita kunnille.

Kuntasektorin johdon ja työntekijöiden mielestä sisäinen yrittäjyys näyttää hyvinkin mielenkiintoiselta, mutta sen ei uskota soveltuvan kuntasektorille. Heinosen ja Paasion (2005) tutkimus osoittaa tämän uskomuksen paikkansapitämättömyyden. Tutkimus osoittaa, että sisäistä yrittäjyyttä voi löytyä niin kunnalliselta kuin yksityiseltä sektorilta. Tutkijoiden mukaan sisäinen yrittäjyys ei synny pelkästään osaavan johden ja suotuisten organisaatiopuitteiden sekä osaavien ja motivoitu-

neiden työntekijöiden summana. Siinä tarvitaan lisäksi visioita ja valtuutusta yhdistää näitä organisaatioon ja yksilöön liittyviä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Huomio on kiinnitettävä kuntaorganisaation tulevaisuuden tahtotilaan ja sen välittymiseen työntekijöille sekä siihen, että työntekijöillä on riittävästi valtuutuksia ja tilaa toimia sisäisesti yritteliäästi.

Esimiesten on syytä pikaisesti löytää nämä sisäiset yrittäjät, kannustaa heitä tartuttamaan tämä voimaannuttava yrittäjähenkisyys toisiin työtovereihin ja -palkita näitä sisäisiä yrittäjiä tavalla tai toisella, sillä kunta-alalla ei tätä palkitsemissysteemiä tunneta. Saman palkan saa, tekee työnsä hyvin tai huonosti; toisaalla joku tekee hiestä märkänä töitään läpi työpäivän, kun toisaalla jotkut selviytyvät töistään muutamassa tunnissa. Hyvästä työstä on maksettava hyvä palkka. Jos työ on ns. helppoa eikä tarvitse nähdä paljoakaan vaivaa työnsä eteen, on palkkapussin syytä olla kevyempi.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä tämän päivän työelämään ja työhyvinvointiin käsitteellisellä ja kokemuksellisella tasolla ja lähemmin työhyvinvointiin työaika-autonomiakyselyn kautta Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla. Hakasen (2009) työn vaatimusten, työn voimavarojen ja työn imun teorioista olen löytänyt työtäni johdattavan polun, joka johtaa työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin sosiaalisen kehityskulun laajalle kentälle. Tutkimuksissa käytetty työn imun -malli (Työn imu 9 -kysely/Schaufeli & Bakker 2003, Hakasen v. 2009 muokkama.) sekä Siitosen (1999) voimaantumisteoria ovat kvantitatiivisen tutkimukseni punainen lanka; niiden avulla tarkastelen tekijöitä, jotka vahvistavat työn imua, voimaannusta, sisäistä yrittäjyyttä ja voimavaroja, joihin pitää panostaa vaikeinkin aikana.

Teen työnantajani toimeksiannosta seurantatutkimuksen työaika-autonomiasta puolitoista vuotta työaika-autonomian käyttöönoton jälkeen. Tavoitteeni on saada vastauksia siihen, päästääkö työnantajan suomalla työaika-autonomiakokeilulla eroon arkinarkoosista, antaako se mahdollisuuden päästä työn imuun ja hypätä

näin oravanpyörästä oravanpesään, turvalliseen ja voimaannuttavaan työympäristöön, jossa saamme elää ja antaa toistenkin elää ja jossa saamme suunnitella palauttavat vapaa-aikahetkemme. Saadut kokemukset antanevat viitteitä, onko työaika-autonomia niin innovatiivinen työhyvinvointia lisäävä tekijä, että sitä kannattaa jatkaa muissakin toimipisteissämme vai onko sillä negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Kvantitatiivinen, Webropol-pohjainen sähköpostikysely tehdään työpaikkani henkilöstölle (lähi-, perus- ja sairaanhoitajat) toukokuussa 2012, tulokset analysoidaan kesäkuussa 2012 ja opinahjon kesätauon vuoksi julkaisu esitetään elokuussa 2012. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Lisääkö työaika-autonomia työhyvinvointia?
2. Miten työaika-autonomia on vaikuttanut työssäjaksamiseen sekä työn ja perhe-elämän balanssiin?
3. Löytyykö työyhteisöstä voimaantumisen, työn imun ja sisäisen yrittäjyyden elementtejä?

4 TYÖELÄMÄN ARKINARKOOSI

Edesmennyt verbaalivirtuoosi veljeni käytti usein arkinarkoosi-sanaa, joka hänen mielestään tarkoitti nykyihmisten päivittäisarjen surullista olotilaa, jossa eletään nukkuessa horroksessa, havahdutaan kenties pieneksi hetkeksi kerrallaan, ollaan lähes läsnäolottomia; perheiden yhdessäolemisen taito on kadoksissa, syvällisempi vuorovaikutteisuus puuttuu, eletään paljolti virtuaalimaailmassa, on pysähdytty narsistiseen olotilaan, minäkeskeiseen maailmankuvaan. Ennen puhuttiin perheestä yksikkönä, nyt puhutaan minästä, jopa minä -sukupolvesta.

Tunteista puhutaan kuin sulkumerkeissä, turvattomuuden tunne ahdistaa eikä osata olla enää ihminen ihmiselle, lähellä. Tulevaisuus tuntuu olevan hukassa, ihminen on lähes irtautunut maailmasta, maailman ja kaiken olevaisen kehitys ympärillämme on rajussa myllerryksessä, henkinen ja nykyään enenevässä määrin myös fyysinen toinen toisemme mukilointi ja pahoinvointi ovat jokapäiväistä elämää. Pursuava ilo ihmiselämän rikkaudesta, moninaisuudesta ja runsaudesta on unohtunut. Ympärillämme on pelkkää epävarmuutta: emme voi enää ummistaa

silmiämme globaaleilta kriiseilta, konflikteilta, ihmisen raakuuksista ja ilmastonmuutosten jo nyt läsnä olevilta uhkatekijöiltä. Olemme uudenlaisen todellisuuden kynnyksellä. Tämä koskettaa maailmaa ympärillämme, suomalaista yhteiskuntaa ja vielä lähemmin perhettämme, itseämme, olemassaoloamme ja työpaikkaamme.

Tiistaina 1.6.2011 television ajankohtaisessa kakkosessa esitettiin erittäin mielenkiintoinen työelämää tarkasteleva ohjelma. Aiheena oli työpahoinvointi, josta keskustelemaan oli kutsuttu koolle joukko työelämän eri alueiden suuria asiantuntijoita ja vaikuttajia. Ohjelman alussa Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) Matti Apunen mainitsee, ettei työntekijän lojaaliutta enää palkita kuten aiempina vuosikymmeninä. Työnantajien arvostuksen pohjana ovat nykypäivänä vain tehokkuus ja nopeus. Nämä arvostukset ulottuvat, ikävä kyllä, jopa työntekijöiden välisiin suhteisiin saakka. Työntekijästä on tullut ns. kertakäyttötuote ja näin ovat myös työpaikat muodostuneet suoranaiseksi kilpamentiksi, joilla taistellaan verissä päin sekä työtovereita että omia arvoja vastaan. Apunen päättelee, että äärimmäisyyksiin viedyn tehokkuuden ja nopeusvaatimusten tuloksena meillä on oireileva yhteiskunta ja eritoten oireilevat työmarkkinat. Samaa painavaa asiaa Apunen kertoo myös Kauppalehdessä (Viitattu 6.9.2011): ”Suomalaiset eivät enää arvosta työtä. Ennen suomalaiset pitivät työtä mahdollisuutena. Nyt on vallalla käsitys, että työelämä on kujanjuoksu. Mihin on kadonnut työnilo?”, hän kysyy aiheellisesti.

Jokapäiväiset synkät viestit työelämästä tekevät avuttomaksi. Meidän lienee valittamisen sijasta syytä tarttua toimeen. Sisäinen yrittäjäys ja uudistava oppiminen ovat eräitä avainsanoja, joilla voidaan kesyttää kaaosta, nostaa rutiineita päivänvaloon ja luoda uutta. Työyhteisön tuloksellisuus ja sen jäsenten hyvinvointi nivoutuvat tiiviisti yhteen professori Mankan allekirjoittamassa Työnilonjulistuksessa 2011. Siinä mainitaan muun muassa meillä olevan suosituksen, miten pitää liikkua ja syödä, jotta pysyy terveenä, mutta meiltä puuttuu suositus julistuksen mukaan iloita ja nauttia työstämme. (Viitattu 1.1.2012.) Elämme arkinarkoosissa, josta meidän tulee havahtua.

Tuomo Alasoini kuvaa EVAlle tehdyssä artikkelissaan työntekijän ja työnantajan välisen sopimuksen muuttumista. Alasoini (2010) tähdentää raportissaan työelä-

män riittämätöntä muutosta, sillä hänen mukaansa, aivan kuten Apunenkin paneelissa vakuutti, ihmisten vaikutusmahdollisuudet työssä ovat samalla tasolla kuin reilut 20 vuotta sitten, vaikka työt, työskentelytavat ja työtahti ovat muuttuneet varsin paljon. Ihmiset eivät siis saa Alasoinin päätelmien mukaan käyttää osaamistaan ja luovuuttaan, koska työn organisointitavat ja johtaminen ovat edelleen vanhakantaisen kontrolliperusteisia ja se tukkii ideoinnin ja uudistumisen. Alasoini tähdentääkin, että työelämän muutokset eivät ole suinkaan huonontuneet, vaan itse työelämä on muuttunut liian vähän eli kasvaneelle tämän päivän valtaisalle osaamiselle ei ole tarjottu työelämässä riittävästi tilaa. Pettymys työelämän muuttumattomuuteen on vienyt sisukkaiden suomalaisten uskon siihen, että työelämä muuttuisi paremmaksi työtehtävien ja niiden sisällön osalta.

Kukaan ei pysty varmuudella kuvaamaan, minkälainen on suomalainen työelämä kymmenen vuoden kuluttua. Työelämän muuttumisen suunta kiinnostaa tällä hetkellä hyvin monia ihmisiä. Onko työelämä todellakin menossa huonompaan suuntaan? Onko Suomi pätkätöiden luvattu maa? Kiinnostavatko ansiotyöt entistä vähemmän nuoria? Varmaa on, että työelämässä on menossa raju murros. Suomalaisilla työpaikoilla työskennellään ylikierroksilla ja kovan paineen alla. Tietoyhteiskunnallinen kehitys on muuttanut kehittyneiden teollisuusmaiden ammattirakennetta ratkaisevasti. Perinteinen työväenluokka on menettänyt merkitystään. Toisaalta, 1900-luvun taitteen taylorismin ajan nauhatyöntekijä ei suinkaan ole kadonnut. Nykyään hän onkin digitaalinen nauhatyöntekijä, joka tekee työtä vapaa-ajallaankin, etätöinä. Hän saattaa kuvata työtään luovaksi työksi huomaamatta, että työ onkin hiipinyt salaa hänen tunne- ja perhe-elämäänsä sekä vapaa-aikaansa.

Mahtaako tänään ollakin niin, että yhä harvemmallalla ihmisellä on sellainen työ, jossa voi kokea olevansa arvostettu ja tärkeä osa kokonaisuutta? Työ, jossa voi kokea turvallisuutta, oppimisen iloa, onnistumista ja hyvää fiilistä, sanalla sanoen työtyytyväisyyttä? Ihminen voi hyvin, kun hän kokee tekevänsä jotakin merkityksellistä sekä itselleen että työssään ja elämä kodin, työn ja vapaa-ajan välillä on balanssissa. Valitettavasti työttömyysuhka ja ns. pätkätyöt ovat tulleet jäädäkseen ja elämän merkityksellisyys ja ihmisten ja samalla perheiden hyvinvointi saattavat hyvin monien hyvinvointitutkimusten mukaan pahasti hämärtyä.

Allardtin kolmiulotteista hyvinvointimallia: *having* (henkilökohtaiset perustarpeet), *loving* (ihmisten väliset suhteet ja identiteetti), *being* (yhteiskuntaan integroituminen ja luonnon kanssa sopusoinnussa eläminen) on sovellettu monissa hyvinvoinnin ulottuvuuksia jäsentävissä tutkimuksissa. (Allardt 1976, 230–231.) Samoin Maslowin v. 1943 luomat kuuluisat inhimillisten tarpeiden hierarkiaporaatit ovat olleet lukemattomien työhyvinvointitutkimusten teoreettisina lähtökohtina. (Maslow 1999.) Ihminen kulkee tarveportaikossa sekä vaaka- että pystysuunnassa. Maslowin viidennen portaan, itsensä toteuttamisen tarve, korostuu tässä työssä, koska tutkijan sydäntä lähellä oleva piirre, sisäinen yrittäjä, voidaan löytää juuri tästä tarvehierarkian viimeisestä portaasta.

Sisäinen yrittäjä on tutkijan mielestä luovuutta ja halua itsensä kehittämiseen sekä älyllisesti että esteettisesti. Tutkija Rauramo (2004, 148) näkee itsensä toteuttamisen tarpeen perustuvan ihmisen haluun olla jotakin suurempaa ja enemmän kuin onkaan, haluun kokeilla ja ylittää rajojaan, löytää itsestään yhä uusia ulottuvuuksia sekä nauttia kehittymisestä ihmisenä. Sitä juuri on sisäinen yrittäjä; siinä ollaan poikkeuksesta täysillä mukana ja omistautuneita johonkin itsensä ulkopuoliseen, arvokkaaseen asiaan. Vastuuntunto omasta työsuorituksesta ja sitoutuneisuus työhön ovat mielestäni oivallisia synonyymejä sisäiselle yrittäjyydelle.

Edellämainittujen tutkijoiden työhyvinvointimalleissa korostettiin hyvinvoinnin objektiivisia ja subjektiivisia tekijöitä. Uusia ulottuvuuksia etsitään kaiken aikaa ja entiset hyvinvointia huonosti kuvaavat mittarit, mm. bruttokansantuote, pyritään pikaisesti korvaamaan paremmilla ja tarkemmilla hyvinvointia kuvaavilla barometreillä.

Ihmiset haluavat tänään olla mukana työolosuhteidensa kehittämisessä. Työntekijöiden motivointi ja yhdessä tekeminen ei enää tapahdu käskyttämällä. Alasoini (2010) arveleekin, että osallisuuden ja rikastuttavan luovuuden kokeminen erilaisissa omaa työtä koskevissa muutoksissa on eräs keino, jonka kautta oma työ kytetään näkemään ymmärrettävänä, mielekkäänä ja hallittavissa olevana.

Toisen maailmansodan jälkeen vannottiin motivaation nimeen. Nyt vannotaan voimaantumisen eli empowerment-prosessin nimeen. Siinä kehitetään oman mi-
nän voimaa, sisäistä sitoutumista ja henkistä voimantunnetta kollektiivisesti, yh-
teistyössä toisten kanssa toimien. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 281–285.) Työn ilo
ja työn imu ovat samoin tämän päivän kuumia puheenaiheita työelämässä. Sisäi-
nen sitoutuminen ja sisäinen yrittäjäyys ovat tämän opinnäytetyön kirjoittajan mu-
kaan kietoutuneet vahvasti voimaantumisen sekä työn imun ja -ilon käsitteisiin.

Työtä tekevä väestö ikääntyy, joten nyt vihdoinkin on ymmärretty, että työhyvinvoin-
ti on merkittävä kilpailutekijä yrityksille. Paremmalla organisoidulla johtamisella,
varhaisella puuttumisella, onnistuneesti suunnitellulla työelämämatkalla, sisäisellä
muutosasenteella ja yhdessä tekemällä voidaan vähentää merkittävästi sairaus-
poissaoloja ja edistää nykyään paljon puhuttuja pidempiä työuria. Katseet on
käännettävä myös hyvinvoinnin uusiin ulottuvuuksiin. (Kasvio, A. 2009.) Tämän
päivän hyvinvointi-ilmiö on kääntynyt digitaalseksi. Epämuodolliset verkostot
ovat tänä päivänä digitaalisia ja yhteisöllisiä, eivät enää niinkään epämuodollisia
Rotary-klubeja, työhön liittyviä klubeja tai yhdistyksiä. Internetin myötä muodol-
lisiin järjestöihin ei enää tarvitse osallistua, saati maksaa jäsenmaksuja. Ihmisten
vaikuttamishalu, sosiaalinen pääoma ja sosiaalisen shakin peluu on muuttunut
digitaalseksi. Mullistava työhyvinvoinnin aihepiiri on siksikin tässä tutkimukses-
sa tärkeä ja lähemmän tutustumisen arvoinen.

5 ORAVANPYÖRÄ

5.1 Työelämän mielekkyys

Suomessa säädetty eläkeikä on keskimäärin 63 vuotta. Tosiasiallisesti eläköitymi-
nen on alkanut jo aiemmin, keskimäärin 60-vuotiaana. Työelämässä harrastetaan
tätä nykyä melkoista vauhdillista kaahausta; viimeaikaisten tilastotietojen mukaan
Suomessa jää työkyvyttömyyseläkkeelle noin 4000 ihmistä vuosittain. Syynä tähän
pidetään vakavaa työperäistä uupumusta ja depressiota. (Luukkala 2011.) Toinen
vakava ilmiö on tiedotusvälineistä kuultu tieto: tänään joka viides alle kolme-

kymppinen jää työkyvyttömyyseläkkeelle, useimmiten psyykkisten ongelmien takia; erittäin vakava asia sekä taloudellisesti että inhimillisesti ajateltuna!

Työterveyslaitoksen Työ, Terveys, Turvallisuus -lehden tiedotteessa 20/2012 (Viitattu 11.4.2012) kerrotaan, että kehnosti hoidettu työhyvinvointi maksaa meille suomalaisille 30 miljardia vuodessa. Tuosta summasta 24 miljardia koostuu ennenaikaisista eläkkeellejäämisistä, reilut 5 miljardia sairauspoissaoloista ja työtapaturmista ja lisälaskua syntyy siitä, että työssään huonosti viihtyvä tekee työnsä puoliteholla eikä ole lainkaan kiinnostunut työnsä kehittämisestä. Tarvitaankin siis huolella suunniteltua työhyvinvointipolitiikkaa. Lähiesimiehet ovat tässä ratkaisevassa roolissa. Ihmisten johtaminen vaatii toisenlaisia taitoja kuin asioiden johtaminen, joten kaikilla, joilla on alaisia, pitäisi olla riittävät tiedot siitä, mitkä ja miten eri tekijät työssä vaikuttavat ihmisten terveyteen, motivaatioon ja hyvinvointiin.

Joidenkin arvioiden mukaan olemme työelämässä mukana yllättävän vähän aikaa. Ryhdytäänpä laskutoimitukseen. Kun lasketaan mukaan elämämme ensimmäiset ja viimeiset 20 vuotta, jolloin emme ole mukana työelämässä, tekee se jo 40 vuotta. Olemme vuorokaudessa noin kolmasosan ajastamme työpaikalla. Kun lisäksi lasketaan mukaan viikonloppuvapaat, kesälomat, sairauspoissaolot tai työttömyysjaksot, alamme lähestyä 11 %:n työelämässäoloaika. Kuitenkin tuntemuksemme voivat olla jossain vaiheessa työuraa päinvastaiset. Saatamme tuntea, että elämässämme ei ole mitään muuta kuin töihin meno, työnteko, ruokakaupan kautta kotiin ja illalla nukkumaan. Tunnetta, että annamme elämästämme parhaan ajan pelkästään työlle. Minne jää se 89 % elämästämme? Jääkö se elämättä ja elämämme on tyhjää täynnä? Tulevaisuustutkijoilla onkin tässä ässä käsissään; löytyykö keinoja, joilla ihmiset oppisivat kriittistä itsehavainnointia, pois minä-keskeisyydestä ja tavoittelisivat kaikin tavoin kokonaisvaltaista hyvinvointia työssään ja rentouttavaa yksityiselämää?

Sana ”työ” saattaa tuoda mieleen ajatuksia, jotka ovat värityksiltään tummia, kielteisiä, raskaita, jopa ahdistavia. Työ saatetaan kokea velvollisuutena ja välttämättömänä pahana. Sana ”työ” voisi tuoda esiin myös valoisampia ja kevyempiä puolia ja tunteita. Voisimmekin tuntea työssä onnistumisen elämyksiä, opimme uutta,

tunnumme olevamme hyödyllisiä, koemme yhteishenkeä ja saavutamme taloudellisen itsenäisyyden. Näin voimmekin hyödyntää sitten sitä 89 %:ia jäljelle jäävää vapaa-aikaamme ja toteuttaa todellista minuuttamme.

Meidät on tarkoitettu toimimaan yhdessä; käsillämme tartumme toimeen ja sanoillamme rakennamme rikastavaa yhteistyötä. Elämä tuntuu antoisalta ja tarkoitukselliselta, kun meillä on mielekästä tekemistä ja sopuisuutta. Mielekäs tekeminen päivittäin onkin eräs elämän keskeisemmistä iloista. Me haluamme hyvän työn, jonka äärellä annamme parastamme ja jonka hedelmillä voimme elää. Samalla se tukee kokonaisvaltaista terveyttämme; jaksamme paremmin ja haluamme ehkä myös jatkaa työelämän parissa pitempään.

Siltaniemen, Perälahden, Erosen ja Londenin tutkimuksen (2007) mukaan yksilön fyysinen ja henkinen terveys sekä luottamus omiin toimintamahdollisuuksiin ja kykyihinsä on selkeästi yhteydessä hyvinvointiin. Hyvinvointikokemus liittyy myös siihen, mitä ihminen ylipäättänsä arvostaa ja pitää elämässään tärkeänä. Työhyvinvointi voidaankin näin ollen määritellä hyvinvoinnin käsitteen kautta, lisänä vain työn elementti. Hyvinvoivan ihmisen voisi olettaa voivan hyvin myös työssä.

Työhyvinvointia ei voi enää edistää työn sisältöä kuvaavien piirteiden kautta (Alasoini 2010, 43). Tänä päivänä työtehtävät eivät tunnu olevan yhtä rajattuja kuin ennen. Tehtävät edellyttävät nykyään jatkuvaa uuden oppimista, erilaista vuorovaikutusta, monipuolisuutta, digitaalisia taitoja. Työhyvinvointi on kokenut notkahduksen eikä se paljon puhuttu motivaatio olekaan enää itsestäänselvyys. Toimintaympäristö on muuttunut eikä työhyvinvointia voikaan edistää työnsisältöpiirteiden avulla.

Alasoinin raportissa (2010) työelämän muutokset koetaan mielenkiintoisina haasteina, kunhan organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuden parantaminen on sopusuhteissa hyvän työelämän laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kanssa. Keskeiseksi asiaksi nousee Alasoinin mukaan osallisuuden kokeminen muutosprosesseissa. Ihmiset haluavat olla itse mukana toiminnan, palveluiden tai tuotteiden kehittämisessä.

Alasoini päätteleeekin, että näiden asioiden merkityksen korostaminen on uuden työhyvinvointiajattelun perusta. Siitä saattaa tulla hänen mukaansa suomalainen menestystarina jopa kahdessakin mielessä. Työpaikoissa, joissa ihmiset kokevat osallisuutta, saattaa löytyä halukkuutta jatkaa työelämässä pitempäänkin, mikäli elämäntilanne ja terveys sen vain sallivat. Iäkkäämpi työvoima saattaa kääntyä valtiaksi työmarkkinoilla. Työssä viihdytään jopa yli 63-vuotiaina, mutta se myös ennakoi muille tietoa, että lähitulevaisuudessa tuossa hyvässä työpaikassa ehkä avautuu uusia työpaikkoja. Toinen menestystarina saattaa olla tämän uuden työhyvinvointiajattelun tuotteistaminen ja maailmanlaajuinen brändäys. Työhyvinvoinnin edistämistä koskevan osaamisen kysyntä kasvaa vasta myöhemmin muissa Euroopan maissa, koska niidenkin työvoima ikääntyy. Suomen ikärakenteen nopea muutos antaa edelläkävijän etulyöntiaseman. (Alasoini 2010.)

5.2 Johtajuus

”Ihmisten sisäisen kasvun tukeminen on johtajuuden korkein kutsumus” ja ”Voin mennä mihin tahansa teollisuuslaitokseen ja sanoa heti, johdetaanko yritystä onnistuneesti. Sen näkee yrityksen johtamistavoista ja työntekijöiden yhteishengestä“, on amerikkalainen teollisuusmies H. Firestone (1868–1938) aikoinaan sanonut. (Viitattu 11.1.2012.)

Ilmiönä johtajuus on kaksilinjainen. Yhtäältä organisaatiota, sen rakenteita, toimintaa ja prosesseja johdetaan erilaisilla johtamispäätöksillä. Toisaalta organisaatioon kuuluvia ihmisiä, koko työyhteisöä ja kaiken toiminnan perustehtävää johdetaan esimiestoiminnalla, usein kuullulla interpersoonallisella intelligenssillä eli korkealla moraalilla ja pitkälti vuorovaikutuksen keinoin. Samainen Firestone sanoi myös: ”Menestymiseni voin kiteyttää kahteen sanaan: tunne ihmiset”.

Koiranen korosti jo lähes 20 vuotta sitten (1993, 124), että byrokratioista löytyy aina ihmisiä, jotka eivät alistu byrokratian vangeiksi. Nämä ihmiset ovat vahvasti oman tahdon ihmisiä, jotka kohoavat tai jopa kasvavat lähes huomaamatta sisäi-

siksi yrittäjiksi. Koirasen mukaan jo tuolloin löytyi johtajia, jotka ymmärsivät, että byrokratiaa vähentämällä edistetäänkin sisäistä yrittäjyyttä.

Organisaatio, joka ymmärtää ja osaa yhdistää päätöksenteon ja dialogin, on vahvoilla. Viime vuosina monet suuret julkiset organisaatiot ovat kuitenkin pikemminkin kaivaneet kuilua asioiden ja ihmisten johtamisen välille. Tällöin organisaatiota johdetaan kovin kourin jonkinlaisella taylorismin (1900-luvun tieteellinen liikkeenjohto-oppi, jossa suunnittelu ja toteutus erotettiin jyrkästi toisistaan), weberiläisen byrokratian (toimintaa ohjaavat hierarkia ja säännöt) ja McGregorin 1960-luvun XY-teorian (X-teoriaa kuvaa johdon negatiivinen ihmisenäkemyks, Y-teoriaa taas positiivinen) yhdistelmällä. Korkein johtoporras tekee päätökset yksin muita asianosaisia juuri vaivaamatta ja vie päätökset voimalla läpi. Tärkein seikka on kuri, totteleminen ja rationaalisuus. Henkilöstö luonnollisesti tulkitsee tällaisen johtamistyylin epäluottamukseksi omalle asiantuntijuudelleen. Se vie täysin pohjan työmotivaatiolta. Kyse ei ole pikkuasiasta. Todellinen laatu syntyy siitä, että halutaan tehdä ja tehdäänkin enemmän kuin pelkkä velvollisuus. Koetaan luottamusta ja osallisuutta.

Kova tapa johtaa organisaatiota on haasteellista johtamisen toiselle linjalle, pehmeämmälle esimiestoiminnalle. Käytännön henkilöstöjohtamisessa tavallisesti kova ja pehmeä puoli tukevat toisiaan ja limittyvät toisiinsa. Pehmeä näkökulma korostaa ihmisorientoitunutta johtamista, joka näkee motivoinnin ja kannustamisen parantavan työsuorituksia ja edistävän työyhteisön kehittymistä. Johtaminen perustuu tällöin ihmissuhde-koulukunnan humanistiselle perinnölle, jossa arvostetaan kanssaihmiesten hyvinvointia, kunnioitetaan heitä ja suodaan heille luottamusta ja osallisuutta. Esimiestoiminnassa kommunikaatio virtaa kevyesti kaikkiin suuntiin, sekä horisontaalasti että vertikaalasti. Henkilöstöä halutaan kohdella perustavaa laatua olevana voimavarana. Tämä ei kuitenkaan riitä, jos esimiestoiminta on erillään päätöksentekojohdamisesta, ilmiö, jota varsin paljon vielä näkee työelämässä. Jotkut kovan johtamislinjan kannattajista pitävät osallistavaa linjaa pehmoiluna ja kokevat huomattavaksi riskiksi sen, että päätöksenteko ei enää lopulta olekaan esimiehen käsissä. Jos näin todellisuudessa käy, ei esimiehellä ole minkäänlaista visiota siitä, mihin suuntaan hän on toimintaa johtamassa.

Pitkällä työuralla tulee nähtyä monenlaisia johtajia ja työyhteisöjä. Perinteinen johtamiskulttuuri hoidetaan aina yhteisön edestä tai niin sanotusti ylhäältä. Sitä voisi luonnehtia tehokkuusjohtamiseksi. Sitä torjumaan tarvitaan luottamusjohtamista, ymmärrystä ihmismielen syvyyksistä, siitä, mikä motivoi meitä antamaan parastamme työelämässä. Luottamusjohtaminen tapahtuu yhteisön keskeltä ja siinä korostuu johtamisen vuorovaikutteisuus ja osallisuus. Johtaminen on työväline muutokseen, ei vain itseisarvo. Johtaminen on yhteistoimintaa, rakentavaa dialogia. Hyvissä työyhteisöissä asia on juuri näin: esimies antaa tilaa vuorovaikutukselle ja yhteiselle ideoinnille. Luottamusta herättää johtaja, joka ymmärtää iän ja sukupuolen merkityksen sekä myös ihmisen varjopuolet heikkouksineen.

Kanste toteaa väitöskirjassaan (2005), että hoitotyön palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen näyttäisivät toimivan hoitohenkilöstöä kokonaistyöuupumukselta suojaavina tekijöinä. Palkitseva muutosjohtajuus suojelee erityisesti työstä etääntymiseltä ja lisää työssä onnistumisen tunnetta. Työntekijöiden aktiivinen valvominen puolestaan suojeli hoitohenkilöstöä emotionaaliselta väsymykseltä ja työstä etääntymiseltä sekä edisti onnistumisen tunnetta työssä. Työntekijöiden passiivinen välttäminen näyttäisi toimivan kokonaistyöuupumukselle, emotionaaliselle väsymykselle ja työstä etääntymiselle altistavana sekä työssä onnistumisen tunnetta vähentävänä tekijänä (Kanste 2005, 1589).

Vuorovaikutustaitojen hallinnassa tulee työpaikoilla kiinnittää huomiota myös alaisosaamiseen. Jokaisen työyhteisön työntekijän on syytä aika ajoin pysähtyä pohtimaan omaa rooliaan ja sosiaalista toimintaansa työyhteisössä. Hyvinvointia ylläpidetään siten, että jokainen osaltaan yrittää edistää työhyvinvointia. Ohjaa siis tahollasi omaa esimiestäsi hyvään esimiehisyyteen ja ole samalla itse itsellesi hyvä esimies: ota vastuuta, kehitä työtäsi ja kerro esimiehellesi usein, missä menään. Voisimme ottaa mallia Ben Furmanin (Jabe 2009, 89) suosittelemasta georgialaisesta tavasta. Juhlissa georgialaiset valitsevat yhden henkilön, joka on sen illan tamada. Hän johtaa puhetta, kiittää menneestä, nykyisyydestä ja kehuu kaikki paikallaolijat vuorotellen. Pahaa sanaa ei sanota kenestäkään. Miksi ei voisi käyttää samaa tapaa työyhteisöissä?

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 237–238) kirjoittaa ansiokkaasti itsensä johtamisesta. Hän vertaa meitä oman yrityksemme Oy Minä Ab:n toimitusjohtajiksi. Meidän tulisi johtaa hyvin tätä kokonaisuutta, joka jakautuu fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen osastoon. Tämä liittyy siihen, miten arvioi ja kehittää ja pitää huolta itsestään paitsi työyhteisön jäsenenä myös omana itsenään. Sydänmaanlakka sanoo myös suoraan, että töissä saa ja pitää olla myös kivaa; useinhan kuulee sanottavan, ettei töihin tulla viihtymään.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. (2000, 11–12) ovat verranneet johtajuutta kurkiauraan. Johtaja on olemassa, hän näyttää tietä ja suuntaa. Kaikilta kuitenkin edellytetään taitoa olla tarvittaessa johtamassa muuta porukkaa ja ottaa vastuullinen paikkansa toisten väsyessä. Nykyään, kun ajatellaan jokaisen olevan vastuussa oman työnsä kehittämisestä, onkin tärkeitä oppia ne elementit, jotka edistävät työntekijän itsensä johtamista (ja sisäistä sitoutumista; tämän tutkimuksen tekijän kommentti). Itsensäjohtamisen ovat Mäkipeska ja Niemelä (1999) kiteyttäneet kolmeksi voimavaraksi:

- ✓ tunne, että on tarpeellinen,
- ✓ tahto vaikuttaa riittävästi asioihin,
- ✓ halu olla muille tukena ja ohjata heitä.

Nämä voimavarat kantavat kaikissa johtamistehtävissä. Itsensäjohtamismahdollisuuksien kehittyminen onkin erittäin positiivinen muutos työelämäkulttuurissamme, näkevät Miettinen ym. (2000). Heidän mukaansa on olennaista, että työntekijä tietää oman osaamisensa toimintakokonaisuuden, sitoutuu siihen sekä samalla hahmottaa muiden ryhmään kuuluvien osaamisalueet voidakseen tukea tai tarvittaessa konsultoida heitä. Näin itsensä johtaminen ja sitoutuminen = sisäinen yrittäjäyys (tutkimuksen tekijän kommentti) johtavat ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja samalla nykyaikaistamiseen.

Antti Kauppinen (2008, 146) korostaa tutkimusraportissaan, että käyttäytymisen kontrollointi ja vanhoihin toimintatapoihin kangistuminen vähentävät ns. yrittäjäysajattelua ja luovan yrittäjäyden kipinöitä. Tästä voinee vetää johtopäätöksen,

että kontrolloiva ja rationaalinen johtajuus estää sisäistä yrittäjiyyttä pääsemästä valloilleen.

Ammatillisessa hoitotyössä jokaiselta edellytetään vastuunottoa, laaja-alaista osaamista, yhteistyöhalua ja -kykyä, itsenäisyyttä, myönteistä perfektionismia, jatkuvaa itsensä kehittämistä, avoimuutta uusille asioille. Ammatillisuus takaa myös sen, että työntekijä kykenee työskentelemään kurinalaisesti ja tavoitteellisesti, itseään johtaen. Osallistava, työntekijöiden työtä arvostava vuorovaikutteinen johtaminen nousee ylitse muiden. Terveysten- ja sairaanhoidossa, eritoten sairaalamaailmassa, aidosti kuunteleva johtaja ymmärtää, että ainut työkalu tulokseen on osaava, motivoitunut ja voimaantunut henkilöstö. Henkilöstö, joka on luova ja joka uskaltaa panna itsensä likoon uudenlaisen työilmapiirin ja työtehtävien luomiseksi, on sitoutunut työpaikkansa työn, työympäristön ja toimintansa kehittämiseen. Itseänsä johtava, sitoutunut ja voimaantunut ihminen, tässä työssä synonyymi sisäiselle yrittäjälle, omaa sellaista energiaa, joka tarttuu voimalla muihin ihmisiin ja virtaa takaisin. Tässä toteutuu vanha viisaus: ”Kun antaa paljon, saa myös itse paljon. Kun antaa vähän, saa myös vain sen vähän”.

Oikea tapa johtaa selittää yli puolet organisaation tuloksista. Telarannan, Lepistön ja Wickman-Viitalan (2010) mukaan johtamisessa voidaan erottaa omin aistein havaittava todellisuus, konkreettisten ja mitattavien tulosten taso. Tämän lisäksi voidaan erottaa ympärillä ns. näkymätön todellisuus. Hyvä johtaja luo arvot, eettiset säännöt, toimintakulttuurin sekä hyvät hallintotavat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kaikkien työntekijöidensä kanssa. Hyvä johtaja johtaa rehellisellä esimerkillään ja luo käytäntöön ja arkeen avointa keskustelua arvoista, yhteisistä pelisäännöistä, muutostarpeista ja samalla reagoi niihin myös nopeasti, jotta kaikille toteutuisi kuulluksi tulemisen kokemus. (Telaranta ym. 2010, 277–285.) Hyvä johtaja myös näkyy arjessa ja osallistuu yhteiseen keskusteluun. Hyvä johtaja on ilmapiiri johtaja, innostaja. Hyvä johtaja ei linnoittaudu suuren työpöytänsä taakse, saavuttamattomiin. Muutokset keskustellaan ja pyritään suunnittelemaan yhdessä. Avoimuuden kulttuurilla ja mahdollisuudella hengittää vapaasti nostetaan asiat esille ja selvitetään ne.

Viisas työnantaja panostaa tosissaan henkilöstön hyvinvointiin luomalla mahdollisuuksia luottamuksen kasvulle, avoimuudelle ja keskustelulle yhteisistä pelisäännöistä, tavoitteista ja mahdollisista tulevista muutoksista. Viisas työnantaja huolehtii äärimmäisen huolellisesti omasta viestinnästään ja siitä, millaista tarinaa hän työyhteisöön luo ja minkälaista raitamattoa hän työntekijöitään opastaa kutomaan. Työntekijöitä arvostava työnantaja saa todennäköisesti myös enemmän viivan alle, sillä osallisuus, flow-kokemukset, kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tunne, työn ilo, luovuus ja tulokset kävelevät käsi kädessä. Vain yhdessä tekemällä päästään haluttuun tulokseen.

Eräs erittäin hyvä johtajuuden lähtökohta työhyvinvoinnin ylläpitämiselle on konkreettisen työympäristön ja -hengen kehittäminen. Johtajalla tulee olla hahmotuskykyä ihmisiin liittyvissä asioissa. (Vrt. Työ, Terveys, Turvallisuus -lehti. 20/2012.) Hän valmentaa, kuuntelee ja katselee. Häntä arvostetaan, koska hän on luotettava kaikissa tilanteissa. Motivaatio, osaaminen ja osallisuus ovat eräitä keinoja, joilla työhyvinvointia ylläpidetään ja se nähdään hallittavana ja mielekkäänä. Jääkiekon maailmanmestaruus oli aikanaan malliesimerkki loistavasta joukkuepelistä ja samalla joukkueen jäsenet pystyivät tekemään loistavia yksilösuorituksia. Yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja päättäväisyyttä parhaimmillaan: sekä joukkue yhdessä että jokainen erikseen omina itsenään saivat kaiken irti tärkeimmällä hetkellä.

Tästä on oppimista myös työyhteisöjen johtamisessa ja strategiatyössä. Hyvä johtaja, kuin myös onnistunut strategia, ohjaa toimijat puhaltamaan yhteen hiileen, on apuna synnyttämässä yhteistä tahtotilaa, kollektiivista ilmapiiriä ja ohjaa yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Siinä tarvitaan hyvää valmentautumista, asiantuntevaa johtajuutta ja sitä, että jokainen ottaa aktiivisesti vastuuta, osallistuu talkoisiin. Valmentava johtaja löytää työntekijöiden parhaat puolet sekä kiinnostuksen alueet. Näin hän antaa mahdollisuuden uusiin, ennalta-arvaamattomiin irtiottoihin, hämmästyttäviin yksilösuorituksiin ja työn tuloksellisuuden kasvuun. Valmentava johtaja rakentaa luottamusta ja itsetuntoa ja työstää ihmisten mieliä enemmän kuin tietoja ja taitoja. Hän auttaa ihmisiä oivaltamaan, mihin he todella kykenevät. Hän kannustaa työntekijöitä muuttamaan oman edun tavoittelun kollektiivisiksi tavoit-

teiksi. Näillä taidoillaan hän luo työyhteisöön voimaantumista. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 265.)

1900-luvun alussa alettiin Pohjois-Amerikassa vertailla tehokkuutta. Vertailtiin muiden muassa kahta metsuria. Toinen metsuri kaataa puita, hiki valuu, janottaa ja päästäkin kivistä. Huomennakin pitäisi kaataa lisää, lisää ja lisää. Toinen metsuri kaataa puita, kaataa ja hyräilee hakkuun tahdissa; huomenna taas jatketaan samaan tahtiin. “Mitä sinä teet?”, kysyy ohikulkija ensimmäiseltä metsurilta. “Työnantajan käskystä kaadan näitä typeriä puita”, oli vastaus. “Mitäpä sinä teet?”, kysyy ohikulkija toiselta metsurilta. “Saan olla mukana rakentamassa ihmisille koteja”.

Tässä johtajuuden osuus korostuu. Osallistuminen, osallisuus, on yksinkertaista sen sitä, että itsellä ja omalla tekemisellä on selvä merkitys. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, osallisuus on oman elämän ja työelämän upea voimavara, joka pitää ihmisen liikkeellä. Työtä on mukava tehdä, kun tietää, mitä tekee, miksi tekee ja mikä merkitys sillä on. Palkkatyöstä pitää luonnollisesti elääkseen saada palkkaa, mutta osallisuuden tunnetta ei voi rahalla ostaa. (Lalla 2010.)

Miten osallisuuteen pääsee käsiksi, mistä sitä osallisuutta sitten oikein tulee? Ensimmäiselle metsurille ei yksinkertaisesti kerrottu, mitä varten hän puita kaatoi. Ei hän tosin sitä edes kysynyt: “Sama tuo, kunhan vain saan palkkani”. Toinen ammattilaisena ja luonnostaan uteliaana mietti jo töitä hakiessaan, että puusta voisi toden totta rakentaa kaikenlaista. Hänen esimiehensä kertoi, että hänen kaatamistaan puista rakennetaan taloja, joten hän pääsi osalliseksi; hän pääsi mukaan ekologiseen puunkorjukseen ja puurakentamisen kehittämiseen.

Ensimmäinen metsuri kaatoi määrätyn määrän puita etukäteen ohjeistetulla tavalla, sitten hän sai pitää tauon. Toinen metsuri sai myös ohjeita, mutta hän sai luvan soveltaa niitä työtiimissään parhaaksi katsomallaan tavalla. Ensimmäisen metsurin työtä tehostettiin antamalla määräys tiukentaa tahtia. Toisen työ tehostui luonnostaan, kun työporukka sai itse miettiä, miten työt voidaan tehdä sujuvammin ja millaiset välineet olisivat tarkoituksemukaisempia. Kahvitauoil- lekin jäi aikaa ja samalla ehdittiin terottaa kirveet. Osallisuus on sitä, että voi itse

vaikuttaa itseensä ja työolosuhteisiin liittyviin asioihin eli se on aktiivista toimimista osana koko yhteisöä. Se ei ole peli, jossa toisen voitto on toisen häviö, vaan se on yhteistä vastuunottoa jokapäiväisen arjen toiminnasta.

Ensimmäisestä metsurista on sittemmin kuulunut vain negatiivista jupinaa. Toisen metsurin työporukan kehittämistä työtavoista ja -koneista tuli menestystarinoita, organisaatio kukoisti, palkka nousi, puuala kehittyi ja maailma pelastui. (Lalla 2010.)

Jälleen kerran korostuu johtamisen vuorovaikutustaitojen merkitys ja sen seurauksena osallisuuden ja kuulluksitulemisen tunne. Hyvässä työyhteisössä osaava johtajuus, avoimuuden ja osallisuuden kulttuuri sekä innostava työyhteisö ovat jokaisen työntekijän voimavara, jotka tukevat työn tekemistä. Voimaantuneet työntekijät ovat aidosti sitoutuneet tehtäväänsä ja tekevät mielellään töitä paljon enemmän kuin kukaan edellyttääkään. Jos johtajuus muuttuu etäiseksi ja autoritääriseksi käskyttämiseksi tai mission ja visioiden puuttuessa pelkäksi informaatiokanavaksi, murentaa se takuulla työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Tästä seuraa väistämättä myös työtehon lasku ja omaa sekä toistenkin työpanosta ja tehtäviä aletaan tarkastella kriittisesti. Jos johtajaa ei näy missään, hän ei ole myöskään kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista.

Nuoren ruotsalaisen kauppatieteilijän Peter Lagesonin (Jabe 2010, 160) mielestä monen johtajan kartta on piirretty hyvän aikaa sitten ja he pysyvät muutostuulien tulppana. Uusi sukupolvi käyttäytyy täysin ennalta-arvaamattomasti, joten mikäli johtaja ei heitä vanhaa karttaansa pois ja uusi sitä, hän tulee jäämään työelämään astuvan Y-sukupolven jalkoihin. Jo nyt ja tulevaisuudessa alaiset tulevat johtamaan entistä enemmän esimiestään. Työnhakutilanteessa ennen esimies kysyi ja työnhakija vastasi. Nyt on toisin; työnhakija kysyy ja hän kysyy myös esimiehen arvoista. Nuoren työnhakijan arvomaailmaa värittää eettisyys ja huoli maapallon tilasta.

Parhaat tulokset saavutetaan poikkeuksetta osallistavalla, aktiivisesti välittävällä, työntekijöiden työtä arvostavalla, vuorovaikutteisella, voimaannuttavalla ja dialo-

gisella johtamisella. Napakasti, mutta kuitenkin pehmeästi, toisia herkällä korvalla kuunnellen, mukana eläen, valmentaen ja voimaannuttaen.

5.3 Osaaminen ja sisäinen motivaatio

Osaaminen on nykypäivän kuuma käsite. Se liittyy yksilöön, tiimeihin, organisaatioihin, jopa koko yhteiskuntaan. Sen perustana ovat luollisesti taidot – työelämässä siis ammattitaidot. Tietoyhteiskunnassa osaaminen kehittyy jatkuvasti, suoraan pyöräyttävään tahtiin, osa ammattiteistä kuolee ja uusia syntyy vauhdilla.

Äänetön osaaminen ja hiljainen tieto yhdessä näkyvän osaamisen kanssa ovat käytännöllistä viisautta (Miettinen ym. 2000, 19). Organisaation menestys riippuu siitä, että sillä on käytössään todellista osaamista. Osaamisen lisäksi se tarvitsee innovaatioita ja innovoivia, osallistuvia työntekijöitä. Innovaatioiden tuotossa entistä tärkeämpään asemaan nousevat asiakkaat, työntekijät ja digitaaliset verkostot. (Alasoini 2010.) Alasoini toteaa, että aivan lähivuosina henkilöstön ikärakenteen muuttuessa syntyy valtava pula osaavista työntekijöistä. Ikärakenteen muutokset aiheuttavat melkoisia haasteita toiminnan kehittämiseksi. Tieto, osaaminen ja liikkuminen sekä horisontaalasti että vertikaalasti ovat tulevaisuuden ja tuotannon tekijöitä. Hybridiosaaminen eli monenlaisen tiedon ja taidon yhdistäminen, metakognitiiviset taidot (luovuus, innovatiivisuus, kyky oppia ja refleksiivisyys eli oman toiminnan tai minän tarkkailu), digitaalinen lukutaito ja työyhteisötaidot (avoimuus, aloitteellisuus, innostus, toisten tukeminen, yhteistyökykyisyys, aktiivinen oman panoksen anto, myönteinen perfektionismi) ovat huomisen työntekijöiden oleellisia persoonallisuuspiirteitä. (Alasoini 2010.)

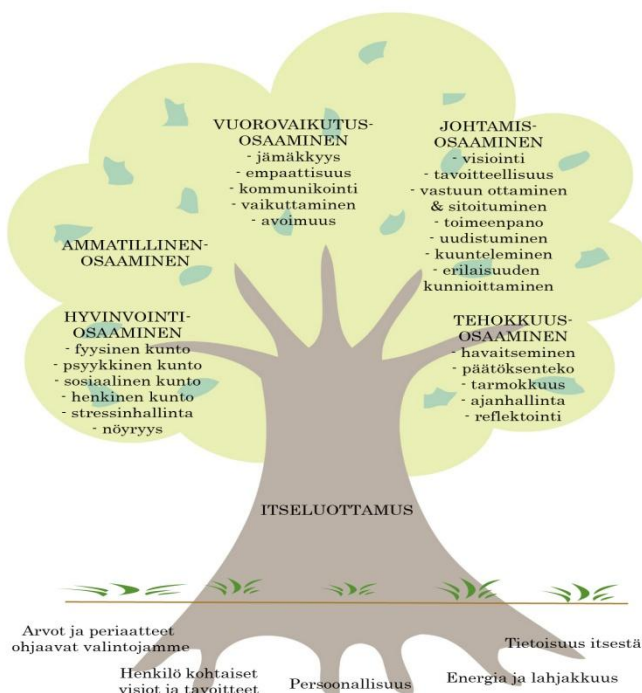
Nämä kaikki piirteet sidon yhteen kutoessani sisäisesti sitoutuneen sisäisen yrittäjän luonteen hahmotelmaa. Sisäinen yrittäjä on voimanpesä, jonka avulla yritys/organisaatio, oikein tätä sisäistä yrittäjää kohdellessaan, saa arvonsa, visionsa ja missionsa toteutumaan. Työyhteisöissä tullaan hyvin pian tarvitsemaan lisää näitä uusia vuorovaikutusosaajia, sisäisiä yrittäjiä ja työyhteisöjen tuleekin kehittyä ympäristöiksi, joissa joka tilanteessa tuetaan ja kannustetaan uuden oppimista ja avointa dialogia. (vrt. Helakorpi 2006, 1; Viitala 2007, 3.)

Motivaatiolla, eli tarmolla ja inspiraatiolla saada jotakin aikaiseksi, on keskeinen rooli ihmisen ryhtyessä uuteen yritykseen tai kokemukseen. Ihminen tietää olevansa motivoitunut, kun hän huomaa olevansa täynnä intoa ja ideoita. Antti Kauppinen mainitsee tutkimustyössään, että monissa tutkimuksissa juuri sisäinen motivaatio on esitetty yrittäjyyspotentiaalia kasvattavaksi tekijäksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotain ilman ulkoista motivaatiota (esim. palkkio tai kontrollointi). Motivaatiokeskusteluissa esiin nousevat ihmisen preferenssit, joka käsite pitää sisällään mielenkiinnon kohteet ja asenteet (Kauppinen 2008, 149). Mielenkiinnon kohteilla ja asenteilla ei hänen mukaansa tarvitse olla yhteyttä keskenään. Ihmisen valinnat riippuvat ns. mielenkiintofunktiosta, jossa ihmisen mielenkiinto on hänen kohtaamiensa haasteiden ja omistamiensa taitojen funktio. Kun mielenkiinnon kohteet käyvät yksiin henkilön tavoitteiden kanssa, hän kokee nautintoa työn tekemisestä ja tulostakin syntyy (Delmar 2006, A. Kauppinen [2008, 150] analysoimana).

Myös Csikszentmihalyin (1990, 151) kuvaamassa flow-kokemuksessa on kyse henkilön taitojen ja tehtävän haasteellisuuden optimoinnista. Hänen mukaansa elämä itsessään saattaa olla merkityksetöntä ja elämän merkitys syntyy vasta sitten, kun henkilö tavoittelee jotakin: ”the making of meaning”. (1990, 215.)

Työntekijöiden taitojen ja tehtävien haasteellisuuksien optimointi, osaamisen lisääminen ja kouluttaminen pitävät työpaikan vahvasti elossa. Eräs työn kehittämisen perusasia on työntekijän oman osaamisen päivittäminen. Siinä puhutaan myös elinikäisestä oppimisesta ja samalla ammatillisen osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Tänäpä työntekijöiltä edellytetään yhä laaja-alaisempaa osaamista, suuntautumista tulevaisuuteen, verkostoitumista. Eräs työhyvinvoinnin kulmakivistä lie neekin seikka, että ihminen todella osaa työnsä, sitä on oikeassa suhteessa annettuun aikaan nähden, hän saa työstään vahvaa tyydytystä ja pystyy työnantajan taustatuella myös uutta luovaan toimintaan. Vahva ammatillisuus ja omien resurssien tunteminen vahvistavat myös itsetuntoa. Omien resurssien tunteminen tehostaa samalla ajankäyttöä, jolloin työ ja vapaa-aika erottuvat selkeästi toisistaan. Työaika riittää työtehtävien toteuttamiseen ja tärkeitä aikaa jää myös perheelle ja vapaa-ajalle.

Osaaminen on kehitettävän ja harjoiteltavan oppimisprosessin tulos. Oppimistaitoaan voi kehittää oikealla asenteella, suunnitelmallisuudella ja erilaisilla oppimistekniikoilla. (Sydänmaanlakka 2006, 86.) Osaaminen (tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit, asenteet) on todellista, kun se on sovellettu käytäntöön. Sydänmaanlakan (2006, 86–94) muokkaama Elämän osaamispuu (KUVA 1 mukailleen) kattaa hänen mukaansa kaikki itsensä johtamisen osaamisalueet. Elämän osaamispuun juurakossa imevät ravintoa maasta arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat ihmisen valintoja sekä henkilökohtaiset visiot ja tavoitteet, oma persoonallisuus, energia ja omat lahjakkuusalueet kuin myös oma tietoisuus, ydinminuus. Itse puun runko koostuu itseluottamuksesta, jonka lehvistö ja juuret kasvattavat. Lehvistö taas koostuu hyvinvointiosaamisesta, ammatillisesta osaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta, johtamisosaamisesta ja tehokkuusosaamisesta. Sadonkorjuun aikaan vihdoin nähdään, kuinka hyvää huolta Elämän osaamispuusta on pidetty. Elämän osaamispuuta tarkastellessa huomataan, että juuret kertovat, mitä tulee tehdä, kun taas toisiaan tukeva lehvistö kertoo osaamisen ja miten tehdä, jotta lopputuloksena saadaan hyvä sato ja elämä. Elämän osaamispuun pitäisi olla jokaisen itseään kunnioittavan ihmisen osaamisen ja itseluottamuksen perusrakenteena.



KUVA 1. Elämän osaamispuu P. Sydänmaanlakan (2006) kuviota mukailleen

Myös Kaija Suonsivu (2011, 48) katsoo erääksi työtä kannattavaksi peruspilariksi työntekijän oman osaamisen päivittämisen. Työntekijältä odotetaan yhä laajempia osaamiskyvykkyyksiä, joita hän saa määrätietoisella itsensä johtamisella.

Suonsivu (2011, 48–49) on jakanut osaamisen kolmeen pelkistetympään alueeseen:

- ✓ ammattiosaamiseen, jolloin työtehtävät kyetään hoitamaan niin, että ne tuottavat lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön,
- ✓ sosiaaliseen osaamiseen eli kykyyn viestiä, verkostoitua ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa erilaisin menetelmin ja välinein,
- ✓ henkilökohtaiseen osaamiseen eli itsetuntemukseen perustuvaan osaamiseen.

Nämä kolme eri osaamisen pääryhmää tukevat toisiaan ja ovat toisistaan riippuvaiset. Täydennyskoulutus kuuluu olennaisena osana työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja sen suunnittelu edellyttääkin esimiehiltä hyvää tietämystä osaamisprosesseista, niiden kehittymisestä ja oikeista osaamisalueista oikeille ihmisille. Osaamisen täydentämisen tulisi kuulua jokaisen yrityksen henkilöstösuunnittelun oleelliseksi osaksi. Suuria puutteita löytyy varsinkin kunnalliselta alalta. Osaamista ei osata määrätietoisesti valjastaa eikä siihen osata oikealla tavalla panostaa; käytännössä oma kiinnostus johdattaa täydennyskoulutusta eikä koulutuksista yleensä edes kerrota palautteen tiimoilta. Tämä suunnittelematon kouluttautuminen maksaa työnantajalle melkoisia maitaita. Osaamisen täydennyskoulutus kaipaa pikaista tuuletusta sekä oikein kohdennettuja koulutussuunnitelmia, joita ei kerta kaikkiaan ole. Kunnallisen, valitettavan etäiseltä vaikuttavan henkilöstöosaston tulee myös muistaa, että eri-ikäiset oppivat eri tavalla; tarvitaankin erilaisia oppimisen menetelmiä osaamisen kasvattamiseen.

Työmme sosiaali- ja terveysalalla on suurten muutoksien kourissa. Havaitsemme sen jokaisena työpäivänämmä; potilaat ovat raskashoitaisempia, hoitoisuudeltaan entistä vaikea-asteisempia, iäkkäämpiä ja meistä kaikessa riippuvaisia. Työvälineet voivat kuitenkin olla lähes aataminaikuisia eikä työn aherruksen paineissa ole huomioitu työn lisääntyntä raskautta. Omaiset ovat valveutuneita ja vaativia. Annamme kaiken itsestämme työhömmä, niin henkisen kuin fyysisen kapasiteettimme. Jaksammeko enää työn jälkeen kasvattaa osaamistamme, luovuuttamme,

aktiivisuuttamme, innovoida, saati keskittyä perheen kanssa olemiseen? Löytyykö meistä vielä töidenkin jälkeen se sisäinen yrittäjä, innostunut ja vuorovaikutteinen työntekijä?

Muutoksissa osaaminen korostuu, päättelee Marjatta Jabe (2010, 134.) Hänen mukaansa oppivan organisaation rakentajana hyvin monen esimiehen työkalupakki ammottaa vielä tyhjyyttään. Y-sukupolven sujuva siirtyminen työelämäänsä vaatii yrityksiltä suuria panostuksia. He odottavat onnistumisen kokemuksia sekä yksilöinä että ryhmissä. He laittavat heti testiin sen, onko ihminen todellakin yrityksen tärkein voimavara. He haluavat kehittyä, osallistua ja tehdä työtä, jota pitävät tärkeänä. Uusi Y-sukupolvi ei nuole esimiehiä. He ovat hyvin nopeasti uskottomia yritykselle, koska sillä hetkellä, kun työ ei tuota heille lisäarvoa, he vaihtavat raidetta.

Professori Riitta Viitala (Jabe 2010, 134) on tehnyt tutkimuksen esimiehistä ja heidän rooleistaan. Esimiehistä noin 9 % oli jäänyt työyhteisössä kollegan rooliin, vaikka heidän pitäisi kantaa vastuu esimiehinä ja auttaa työntekijöitä vaalimaan osaamistaan ja työhyvinvointia. Esimiehistä noin neljännes oli kuitenkin ns. valmentavia johtajia, joihin saattoi luottaa ”nokkamiehinä”. He arvostivat työntekijöitään ja kannustivat uuden oppimiseen, loivat uutta työilmapiiriä. Riitta Viitala onkin Jaben mukaan sanonut joskus: Esimiehen tehtäviin on harvoin kirjattu ylös ilmapiiristä vastaaminen. Osa johtajan palkasta tulisikin määräytyä sen mukaan, millaisen ilmapiirin hän on rakentanut (Jabe 2010, 134). Yrityksmaailmassa tämä toimii, mutta miten on kunta-alalla?

Mäkipeska ym. (2005, 210–214) ovat tutkineet työyhteisön syvärakennetta ja siinä muun muassa ihmisten ja osaamisen johtamista. He argumentoivat, että työyhteisön luottamus määrää sen, kuinka paljon työntekijät ovat valmiit antamaan kapasiteetistaan organisaation käyttöön eli on siis pyrittävä tunnistamaan henkilön potentiaali. Työhyvinvoinnin kannalta kyse on työn hallinnasta, siitä, minkälaiset puitteet on rakennettu sisältörikkaalle työlle, miten pääsee osallistumaan työtään koskevaan päätöksentekoon ja työn kehittämiseen. Jokaisen esimiehen on tunnettava alaisensa osaaminen edes karkealla tasolla. Viimeisenä tekijänä Mäkipeska ym. pitävät inhimillisen kapasiteetin hyödyntämisessä osaamisen uudista-

mista. Valitettavasti tätä osaa ei ole katsottu vielä tarpeeksi tärkeäksi organisaation tulevaa elinkelpoisuutta tarkasteltaessa: käytetty osa on helpompi vaihtaa kuin uudistaa osaamista. Luottamus rapautuu.

5.4 Luottamuspääoma

Bantukielisen Afrikan asukkaat rohkaisevat toisiaan sanomalla, että toisessa on ”ubuntu”! Sana merkitsee siellä suurinta kohteliaisuutta eli toisessa arvostetaan kykyä ottaa muut ihmiset huomioon. Siellä kysymys on yhteisöstä, jakamisesta ja antamisen asenteesta. ”Minä olen, koska Sinä olet” kertoo afrikkalaisen filosofian ydinlauseen. Pyrkimys yhteiseen hyvään – ja samalla turvallisuuteen – on siellä tärkeämpää kuin oman hyvinvoinnin tyydyttäminen.

Luottamuspääoma on jollakin keinolla ansaittava, kuten Afrikassa ”ubuntu”-sanonta tekee, tai esimerkiksi tekemällä oma työ tuottavasti, koska se antaa jotain tarvitsijoille, palvelemalla asiakkaita tai ystäviään rehellisesti ja avoimesti, huolehtimalla yhteiskunnallisista velvoitteistaan, jakamalla omaa hyväänsä pyyteettömästi tai yritysmaailmassa kohtelemalla työntekijöitä tai työtovereitaan asiallisesti ja luottamuksella. Luottamus riippuu siitä, mistä näkökulmasta asiaa katsoo, afrikkalaisesta vai länsimaalaisesta.

Himanen (2004) on korottanut erääksi tärkeimmäksi työn tulevaisuuden uudistamisen arvoksi luottamuksen maalatessaan skenaariota, josta hän on käyttänyt nimitystä ”välittävä, kannustava ja luova Suomi”. Luottamus antaa ihmisille turvallisen pohjan elää ja toimia. Luottamuksella mahdollistetaan myös hedelmällinen yhteisöllisyys. Luottamuksen (ja välittämisen) puuttuminen johtaa taas pelon ilmapiiiriin.

Yritysmaailmassa avaimet löytyvät jokaiselta yritykseltä/organisaatiolta itseltään. Luottamus rakennetaan yhdessä, vuosien ajan, pala palalta. Luottamuspääoma rakentuu samalla yhteisesti laadituista arvoista, visioista ja missioista. Ihmisten on siis sitouduttava arvoihin myös tunnetasolla. Harisalo ym. (2006, 7, 21–22) määrittelevät luottamuksen ihmisten väliseksi inhimilliseksi vuorovaikutukseksi, va-

kaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Yritys on heidän mukaansa taloudellinen yksikkö, mutta myös ikään kuin inhimillisen vuorovaikutuksen näyttämö, jossa ihmiset lisäävät ja kuluttavat luottamuspääomaansa. Tutkijat toteavat samalla, että luottamus, jonka A ansaitsee B:ltä, ei ole keneltäkään toiselta pois. Luottamuspääoma säteilee uutta luottamusta, se läpäisee koko yrityksen ja on samalla kertaa sekä päämäärä että keino muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo et al. 2006, 22–23.)

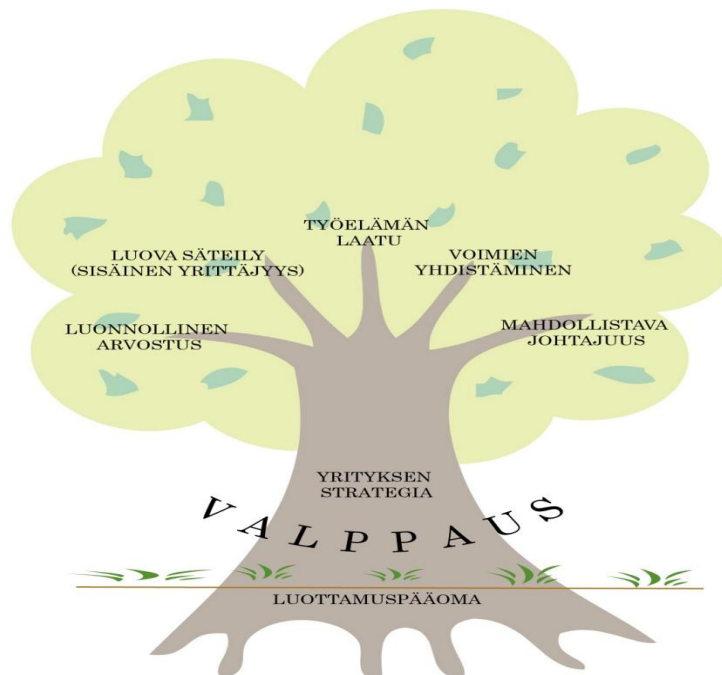
Tutkijoiden Mäkipeska et al. (2005, 210–211) perusväittäjä on, että työyhteisössä vallitseva luottamus määrää sen, kuinka paljon ja millä teholla työntekijät antavat kapasiteettiaan organisaation käyttöön. Ensimmäiseksi askeleeksi kapasiteetin ja luottamuksen lisäämiseksi he katsovat henkisen potentiaalin tunnistamisen, kartoituksen ja analysoinnin. Tässä osaamisen johtaminen nousee arvoon arvaamattomaan. Toinen askel tutkijoiden mielestä on tunnistetun potentiaalin hyödyntäminen ja kehittäminen. Mikäli organisaatio onnistuu hyödyntämään tunnistettuja potentiaaleja ja heidän vahvuuksiaan, sen varmemmin luottamus työyhteisössä vahvistuu. Nämä potentiaaliset työntekijät saavat oikein ansaittua arvostusta ja löytävät omat mahdollisuutensa kehittää ja toteuttaa osaamistaan. Kolmantena askeleena työyhteisön kapasiteetin ja luottamuksen lisäämisessä tutkijat näkevät osaamisen uudistamisen. Ei siis heitetä pois entisiä, arvottomiksi muuttuneita osaamisista ja oteta vain uusia tilalle. Arvottomiksi luulluista osaamisista saattaa syntyä uutta osaamista kokemuksen kautta.

Luottamus on yrityksen/organisaation/työyhteisön energian lähde, elinvoiman varasto, yritystä ja työyhteisöä käynnissä pitävä moottori. Se on mukana kaikessa, mitä yrityksessä tapahtuu eikä sitä välttämättä osata pukea sanoiksi. Sen voiman voi tuntea ja aistia. Luottamuspääomassa voidaan kokea kirveleviä pettymyksiä, näkymättömään voi tulla säröjä ja sen eteen on tehtävä jatkuvaa työtä (Kouzes & Posner 1993). Harisalo et al (2006, 26) tuovat esiin kyseenalaisen (länsimaisen) väittämän, että ihmisille ja yrityksille tärkeintä ovat luottamus, arvostus ja kunnioitus ennemminkin kuin raha ja materiaali. Mahtaako näin olla? Yritysmailman ihmisiä ja yritysten johtoporrasta seurattessa tulee pakosta tulokseen, että raha ja valta ovat seikkoja, jotka johtavat monia siihen uppoutuneita ja voimakas vallan menettämisen pelko on näille ihmisille tärkeämpää kuin kunnioitus ja arvostus.

Luottamuksen onnistumisen saattaa ratkaista se, että esimies kuvainnollisesti pukee päällensä työvaatteet ja lähtee porukkansa joukkoon toteuttamaan vaikkapa lähes tavoittamatonta haastetta. Ihmiset haluavat olla ylpeitä työstään ja työnantajastaan. Kun esimies on lähellä työntekijöitään ja osoittaa heille aidosti kunnioitustaan, menestyy myös organisaatio. Luottamuksen rakentamiseen kuuluu myös, että sallitaan virheitä.

Luottamuspääomaa on järkevää lähteä, jälleen kerran, rakentamaan arvoista, visioista ja missiosta. Ihmisten täytyy siis sitoutua arvoihin tunnetasolla. (Jabe 2010, 220.) Luottamus rakennetaan yhdessä, kasvokkain. Sen rakentaminen on jokaisen vastuulla. Virheetkin sallitaan, kunhan niistä opitaan. Kaiken kaikkiaan luottamus rakennetaan pala palalta, ajan kuluessa ja se heijastuu lopulta organisaation arvostuksena ulkopuolellakin. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät nauttivat työn tekemisestä ja yhdessä asioita kehittäen odotetaan seuraavaa päivää, mitä mukavaa huomenna tapahtuu.

Harisalo ym. (2006, 29–30) ovat verranneet luottamuspääomaa puuhun. (KUVA 2)



KUVA 2. Luottamuspääoman puu Harisaloa (2006) mukailen

Puu kasvaa juuristaan. Mitä vahvemmat juuret, sitä vahvempi puu -sanonta pitää paikkansa myös luottamuspääoman suhteen. Syvällä yrityksen maaperässä olevat luottamuspääoman juuret kestävät myrskyt ja tuulet. Luottamuspääoman puun runko edustaa yrityksen strategiaa. Terveen strategisen rungon avulla puu kasvat-
taa vahvat oksat ja hedelmät. Luottamuspääoman puusta löytyy hedelmiä tuottavia mukailtuja oksia viisi (Harisalo ym. 2006, 87–142 mukailtuna.):

- ✓ luonnollinen arvostus (ihmiset kohtaavat toisensa tasa-arvoisina),
- ✓ luova säteily (= sisäinen yrittäjäyys, kirjoittajan kommentti). Luovalle ihmiselle, jota tässä työssä katsotaan sisäiseksi yrittäjäksi, on ominaista taito havaita ongelmia, kyky tuottaa tiettyyn tilanteeseen tai ongelmaan sopivia ideoita, kyky määrittää uudelleen ja/tai oivaltaa uusia asioita ja mahdollisuuksia, kyky saada aikaan, herkkyyys, spontaanius, itseluottamus ja peräänantamattomuus.
- ✓ työelämän laatu (demokratia, henkisesti kasvattava työ, vastuullinen itseenäisyys, johtamiskäytännöt ja -tyylit),
- ✓ synergiset intressit (konaisuus on osiensa summa = voimien yhdistäminen) sekä
- ✓ mahdollistava johtaminen (kateederijohtaja eli asemajohtaja vs. mahdollistava johtaja eli tässä luottamuspääoman ”seuraus”).

Luottamuspääoman puuta uhkaavat kuitenkin monet ympäristömyrkyt, jotka puuhun pureutuessaan hidastavat sen kasvua ja saattavat lahottaa ja kaataa sen. Luottamuspääoman terve kasvu ei ole itsestäänselvyys. Luottamuspääoman tuhoutessa sen palauttaminen voi kestää vuosia. Luottamuspääoman myrkyt ovat alati vaanimassa, jopa yrityksen menestyksenkin hetkillä. Harisalo ym. mukaan valppaus on ainoa keino, jolla myrkkyjä torjutaan (2006, 143–151). Em. tutkijoiden mukaan luottamuspääoma on voimaannuttava tie vahvaan työyhteisöön ja yksilön henkiseen kasvuun.

5.5 Innovaatioautokratiasta -demokratiaan

Osaaminen muodostuu monista eri asioista: taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutuksista ja motivaatiosta. P. Sydänmaalakan (2006, 86–87) mukaan voimme puhua todellisesta osaamisesta vasta silloin, kun kykenemme soveltamaan jotakin käytäntöön. Osaaminen on jotain, mitä voi aina kehittää. Se on sekä uuden oivaltamista ja oppimista että vanhan poisoppimista.

Yrityksen/työorganisaation kilpailukykyä vahvistetaan ja varmistetaan varman osaamis pohjan avulla. Markkinoilla menestyvän organisaation pitää oppia ja siinä työskentelevien ihmisten tulee saada oppia. Tämä on oppivan organisaation tunnusmerkki. (Juholin 2009, 174–185.) Olemme kaikki huomanneet, että formaali oppikirjatieto vanhenee päivä päivältä, kiihtyvällä vauhdilla. Meidän täytyy oppia löytämään tuorein tieto uusien menetelmin. Yksin ja yhdessä tekeminen vuorottelevat; yhdessä tekeminen on innovatiivisuuden ydin ja perusarvo, toteaa em. tutkija. Siitä täytyy palkita ja kiittää. Yhteisöllisyyttä on yhä enemmän alettu painottaa, koska yksin ei kenenkään ole syytä keksiä uudelleen pyörää; siinä hävitään vain aikaa ja resursseja.

Työelämä on joka tapauksessa suuresti muuttunut. Alasoini kritisoi raportissaan (2010) Mainettaan parempi työ, että Suomessa kasvaneelle osaamiselle ei ole tarjottu riittävästi vastakaikua eivätkä suomalaiset pärjää työtään koskevissa vaikutusmahdollisuuksissa muiden pohjoismaiden kanssa, kun asiaa lähdettäisi tutki-
maan samalta viivalta. Kilpailu innovaatiokentillä kiihtyy ja mikäli suomalaiset työnantajat eivät vastaa työntekijöidensä koulutustason nousuun, koulutus valuu armotta ulkomaille. Innovaatiot syntyvät vapaudesta ja kyvystä tuottaa niitä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla ja aina vain taitavammin. (Alasoini 2010.)

Organisaatiot ovat tänään turbulentissa tilanteessa. Organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muutokset vain kiihtyvät. Kaoottisuus ilmenee monin tavoin, kaikki vaikuttaa kaikkeen ja avainkäsitteeksi on noussut ennakoimattomuus. Organisaatiot ovat nykyään jatkuvasti muuttuvia, dynaamisia verkostoja. Taito ymmärtää muutos ja eritoten kyky elää ennakoimattomien muutosten kanssa ovat

tämän päivän avainsanoja. Helakorven (2006) mukaan kaaos toimii organisaatioiden uudistumisen ja innovaatioiden lähteenä.

Organisaation menestyksen kannalta on oleellista, että sillä on käytössään jatkuvasti kehittyvää osaamista ja sitä riittävästi. (Viitala 2007, 2–3.) Henkilöstön ikärakenteen radikaali muuttuminen aivan lähivuosina sekä nykyinen talouden kiristyminen tuovat osaltaan haasteita toiminnan kehittämiseen kuten myös pulaa osaavista työntekijöistä. Työyhteisöiltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja ja -osaajia sekä uuden oppimista tukevia työpaikkoja, joissa osaaminen ja tieto ovat tulevaisuuden tekijöitä. (Helakorpi 2006, 1; Viitala 2007, 3.) Tietotekniikan tukema yhteiskunta vaatii sekä osaavaa henkilöstöä, jossa tämän vuosikymmenen Y-sukupolvi on avainasemassa että vahvaa, osaavaa henkilöstöjohtamista ja koko toimintakulttuurin muuttamista. (Telaranta ym. 2010, 361.)

Organisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen.

Organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä Helakorven (2006) mukaan:

- on tiedettävä, mihin ollaan ja menossa ja miksi,
- on tiedettävä, mitä resursseja tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan (osaamistarve),
- on tiedettävä, onko oikeita resursseja käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus),
- on tiedettävä, mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu, ”gap”) sekä
- on myös tiedettävä, miten tarvittavia resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi).

Henkilöstön osaamisen analysointi, jatkuva kehittäminen ja henkilöstökoulutuksen strateginen suunnittelu on oleellinen osa koko yrityksen strategiaa. Sillä ohjataan koko organisaation toimintaa. Tässä halutaan korostaa erityisesti sitä, että

jokaisella työntekijällä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon sisältyy sekä työyhteisön osaamistarpeet että yksilön omat kehitystavoitteet. Jokaisen yksittäinen kehityssuunnitelma yhdessä työyhteisön kehittämistarpeiden kanssa vie organisaation toimintaa suunnitellusti tulevaisuuteen. Näitä kehityssuunnitelmia ei kunnalliselta alalta juurikaan löydy, joten osaamisen kartoitustakaan ei ole tehty. Kuntaorganisaation toiminta ei siis ole ohjattua eikä tulevaisuuteen suuntautunutta. Suuri laiva halkoo valtamerta eikä kapteenilla ole kompassia, vielä.

Oivan toiminta- ja kehittämisohjelman viidessä strategiassa vuosille 2012–2020 mainitaan neljänneksi toimenpiteeksi osaava henkilöstö. Osaavan henkilöstöohjelman ensimmäisessä kohdassa painotetaan hyvään henkilöstöpolitiikkaan panostamista, esimies- ja alaistaitojen kehittämistä ja kannustusjärjestelmien luomista. Samoin luodaan osaamisen kehittämistä koskevat menettelytavat kuin myös kiinnitetään erityistä huomiota työhyvinvointiin ja siinä mm. joustavien työaikojen noudattamiseen työntekijöiden toivomalla tavalla, mikäli se on toiminnallisesti mahdollista. Työyhteisöjä ei tule jättää haavoittuviksi, ”yhden henkilön varaan” ja palkkapolitiikassa pyritään yhtenäisiin käytäntöihin (Oivan toiminta- ja kehittämisohjelma vuosille 2012–2020. 6). Tarkoittaako tämä sitä, että samasta työstä sama palkka, tekee työnsä hyvin tai huonosti? Erilaisista töistä sama palkka?

Tässä kehittämisohjelmassa ei henkilöstön osalta ole lainkaan mietitty erittäin tärkeitä roolia vetävän Y-sukupolven (vuosien 1980–2000 välissä syntyneet, Young Generation) mukaantuloa ja henkilöstön kannustamista innovaatioihin. Työelämään paraikaa tulossa oleva uusi sukupolvi ei enää juokse niinkään parempien ansioiden tai työn korkean statuksen perässä, kuten sodanjälkeinen sukupolvi, vaan se haluaa toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä sellaista, mikä tuntuu mielenkiintoiselta. Arvostusta Y-sukupolvi ei etsi organisaatio- tai ammattiaseman avulla, vaan se tekee asioita, joille annetaan arvoa sen omissa sosiaalisissa, digitaalisesti linkittyneissä verkostoyhteisöissä. Y-sukupolven edustajat haluavat joustavuutta työn sisältöihin ja työaikoihin. He haluavat muutakin elämää kuin työn. Samanlaista vastavuoroista joustavuutta edellytetään myös omalta työnantajalta. Tärkein asia on kuitenkin vielä mainitsematta: Y-sukupolven edustajista suurin osa on diginatiiveja, jotka ovat tottuneet toimimaan ja innovoimaan yhteisöllisesti

verkostojen kautta. (Alasoini 2010.) Onko tämä otettu huomioon tulevaisuuden strategioissa? Innovoivat diginatiivit? Hyvinvointipalveluiden elämysasiantuntijat? Ubiikkiyhteiskunnan jäsenet? Sisäiset yrittäjät?

Tuomo Alasoini toteaa työntekijöiltä edellytettävän kykyä hallita ja hyödyntää usein hyvinkin erilaista tietoa ja osaamista. Työn arjessa syntyvät oivallukset ja innovaatiot vaativat kykyä pystyä yhdistämään toisiinsa olemassa olevia, mutta toisistaan erillään olleita asioita tai ideoita. Mitä todennäköisimmin uusia ideoita ja oivalluksia tulee jatkossa ihmisiltä, jotka pystyvät siirtämään jossain muussa yhteydessä omaksumaansa tietoa toiseen yhteyteen ja osaavat havainnoida asioita tuorein silmin. Tätä edesauttaa se, että yhä useamman ihmisen tehtävät muuttuvat sellaisiksi, että niihin jo alun perin sisältyy ongelmanratkaisutaitoja. (Alasoini 2010).

Alasoini käsittelee raportissaan myös työyhteisötaitoja. Uudenlainen tapa pyrkiä tuottamaan innovaatioita asettaa melkoiset vaatimukset ihmisten väliselle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Avoimuus, aloitteellisuus, ennakkoluulottomuus, luovuus ja innostuneisuus edellyttävät, että ihmiset uskaltavat ja voivat luottaa toisiinsa. Tätä vuorovaikutusta voisi kutsua myös sisäiseksi yrittäjyydeksi. Tämän edellyttämiin työyhteisötaitoihin - joita kontrollikeskeisen johtamisajattelun aikakaudella kutsuttiin ns. alaistaidoiksi - kuuluvat mm. valmius toisten tukemiseen ja auttamiseen, vastuullinen resurssien käyttäminen, kyky yhteistyöhön työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä aktiivinen, innovoiva oman panoksen antaminen eli sisäinen sitoutuminen koko organisaation ja työyhteisön tavoitteisiin.

Entisen innovaatioautokratian, jossa innovointi oli vain harvojen oikeus ja velvollisuus, toivotaan nyt johtavan innovaatiodemokratiaan. Mutta aivan ovensuussa piilevä innovaatiodemokratia saattaa myös johtaa työhyvinvoinnin huonontumiseen mahdollisen kilpailuilmaston lisääntyessä; innovointitoiminta saattaa muuttua epäterveeksi sisäisten jännitteiden kilpailukentäksi. (Alasoini 2010, 41.)

5.6 Arvostava ja innovatiivinen työyhteisö sisäisen yrittäjyyden moottorina

Työ on ihmisen tapa ilmentää persoonallisuuttaan. Työssä ja työyhteisössä ihminen/yksilö on osa yhteisöä ja samalla oma yksilönsä. Jaben (2010) mukaan työhyvinvointi syntyy avoimuudesta ja kyvystä aidosti vaihtaa näkemyksiä toisten kanssa. On kunnioitettava toisten näkemyksiä silloinkin, kun ne eroavat omista näkemyksistä. On pyrittävä kuuntelemaan ja tulemaan kuulluksi. Tavoitteena on löytää sellainen työyhteisö, jossa erimielisyyksiä ei pelätä ja yksilö uskaltaa ilmaista itseään. Työhyvinvointi ja työn ilo syntyy Jaben (2010) mukaan osaamisen arvostamisesta, myös oman osaamisen arvostamisesta, positiivisesta palautteesta, kannustuksesta, toisten kunnioittamisesta, itsensä hyödylliseksi tuntemisesta, luovuuden tunteista.

Organisaation muuttaminen innovatiiviseksi ei tapahdu hetkessä. Yrityskulttuurin muuttaminen vie runsaasti aikaa, koska sitä ei tehdä käskemällä, vaan uusia toimintamuotoja ja -käytäntöjä opetellen. (Cloke & Goldsmith 2001.) Innovatiivisuus vaatii luovuutta ja uuden oppimista vaalivaa työilmapiiriä. Tässä organisaation/työyhteisön esimiehillä sekä sisäisillä yrittäjillä on oleellinen rooli. Innovatiivisia, sisäisiä yrittäjiä tarvitaan myös esikuviksi ja sparraajiksi, koska heillä on aivan omanlainen suhtautumistapansa asioihin (Matti Koirasen useiden tutkimusten tuloksia): he ovat aloitekykyisiä, työhaluisia, määrätietoisia, vastuullisia, luovia, riskinottajia, aktiivisia, kekseliäitä ja heillä on tavattoman myönteinen elämänasenne. Myönteisyys, energisyys ja innostus mitä todennäköisimmin tarttuu muihin. Mikäli sisäisiä yrittäjiä työyhteisöstä löytyy, tarvitaan heidän lisäksi esimiehiltä kykyä innostaa, yllyttää, vaalia, kannustaa ja rakentaa hyvää työilmapiiriä ja vuorovaikutusta alaisten ja esimiesten välillä. Näin luodaan pohja innovatiivisuudelle työpaikoilla.

Arvostavassa työyhteisössä saadaan paljon aikaan ja voimatonta oloa työmäärästä koetaan vähemmän. Siellä ei ole turhia poissaoloja ja ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. Työntekijät eivät vaihdu kaiken aikaa, joten työn laatu ja osaaminen pysyvätkin erinomaisella tasolla. Kun toimimattomaan yhteistyöhön ja henkilöristiriitoihin ei kulu turhaa energiaa, kohdistuu energia perustehtävän toimittamiseen ja näin onkin mahdollista päästä kiinni niihin tärkeisiin positiivisiin tunteisiin, jotka tukevat kyvykkyyttä ja pystyvyyttä edelleen.

Korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö kuuluvat selkeästi yhteen. Ne eivät ole toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Työssä jaksamisen ja viihtymättömyyden ongelmia työelämässä tuskin voidaan syyttää siitä, että tuottavuutta on lisätty työpaikoilla. Alasoini (2010) näkee selityksenä asialle sen, että työpaikoilla johtaminen ja töiden organisointi toimivat edelleen niin vanhakantaisesti, ettei niiden avulla ole kyetty lisäämään sen enempää työn tuottavuutta kuin edistämään työntekijöiden työssä jaksamista tai viihtymistä.

Keskuskauppakamarin (Liukas, 2009) julkaiseman Yrityskulttuuri 2009 -selvityksen mukaan esimiestyö ei tue henkilöstön innovatiivisuutta parhaalla tavalla. Esimiestyö ei vielä saada tarpeeksi eivätkä he johda ihmisiä tai asioita riittävällä taidolla. Työhyvinvointia ja jaksamista työssä pidetään edellytyksinä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Johdon mielestä ne on otettu melko hyvin huomioon, mutta henkilöstö on eri mieltä; viestinnässä on suurimmat puutteet. Viestintä ei ole kuitenkaan vain esimiesten tai viestinnän ammattilaisten asia, vaan kollektiivinen osallistuminen, vuorovaikutuksen rakentaminen, viestinnän kehittäminen ja ylläpito kuuluu koko henkilöstölle. Hyvä vuorovaikutus on elintärkeää uusien ideoiden syntymiseksi ja kehittämiseksi. (Liukas 2009, 33.)

Tuomo Alasoini (2010) on ansiokkaasti visioinut Suomen työelämää:

- Uusi tapa innovaatioita on kehittymässä; mukaan tulevat entistä enemmän asiakkaat, käyttäjät, työntekijät ja digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt.
- Uudenlainen osaaminen on jo korostunut, esimerkkinä digitaalinen luku- ja kirjoitustaito.
- Kuljemme kiivaasti innovaatioautokratiasta kohti innovaatiodemokratiaa.
- Kollektiivisen osallisuuden ja osallistumisen merkitys työhyvinvoinnissa korostuu. Tämä näkökulma edistää työssä jaksamista ja siitä saattaa tulla uusi vientituote.
- Dialoginen vuoropuhelu on jaetun johtajuuden perustana: arvojen, visioiden ja päämäärien kontekstit on tuotava esiin ja luotava kaikille eläviksi.
- Yksilölliset sopimukset valtaavat alaa; esimerkkeinä erilaiset työaikajoukot, työllistyvyys- ja kehitysmahdollisuudet.

Uudenlainen tapa tuottaa innovaatioita asettaa erilaisia vaatimuksia ihmisten väliselle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Avoimuus, aloitteellisuus, ennakkoluulottomuus ja innostuneisuus edellyttävät, että ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Tämän edellyttämiin niin kutsuttuihin työyhteisötaitoihin tai alaistaitoihin kuuluvat mm. valmius toisten tukemiseen ja auttamiseen, vastuullinen resurssien käyttäminen, kyky yhteistyöhön työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä kaikkinaisen aktiivisuus ja aktiivinen oman panoksen antaminen myös työyhteisötoiminnan kehittämiseen.

Aiemmin ajateltiin, että työhyvinvoinnin ongelmat selittyvät paljolti ihmisten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja elämäntavoilla (Alasoini 2010). 1990-luvulla löydettiin kokonaisvaltaisempi näkemys. Alettiin puhua työkykyä ylläpitävästä toiminnasta eli tyky-toiminnasta. Tyky-toiminnassa huomio kohdistui yksilön terveyden, osaamisen ja kaikkinaisten voimavarojen ohella myös työyhteisöön sekä ihmisen ja työn väliseen suhteeseen. Työn vaatimusten tuli olla sopusoinnussa ihmisen voimavarojen kanssa. 2010-luvulla tällainen lähestymistapa on ajautumassa umpikujaan. Työtehtävät eivät ole samalla tavalla tarkasti rajattavia kuin ennen. Tehtävät edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. Niihin sisältyy vuorovaikutusta, toisten kanssa yhdessä tekemistä, erityisesti verkostoitumista. Niissä on vaihtelua, toivon mukaan myös flow-virtausta, monipuolisuutta, haasteita. Kuitenkaan ihmiset eivät edelleenkään ole erityisen motivoituneita työhönsä tai hyvinvoivia työssään.

Alasoini arvelee, että toimintaympäristön muuttuessa ei työhyvinvointia voikaan enää edistää työn sisältöä kuvaavien piirteiden kautta. Tärkeintä on se, kuinka ihmiset saavat osallistua mielekkäästi työpaikkansa muutosprosesseihin. Ihmiset hamuavat mahdollisuutta kokea osallisuutta muutosten yhteydessä. Ihmiset haluavat olla itse mukana tuotteiden, palvelujen ja erilaisen työtoiminnan kehittämisessä. Osallisuuden kokeminen muutostilanteissa on keino, jonka kautta oma työ on mahdollista nähdä ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Uuden työhyvinvointiajattelun mukaisesti näiden asioiden merkitykseen tulee kiinnittää runsaasti huomiota. (Alasoini 2010.) Osallistuminen uutta arvoa luoviin prosesseihin on yrityksissä työskenteleville ihmisille uusi keino löytää innostavia tulevaisuuden visioita ja päämääriä. Ihmiset eivät välttämättä enää sitoudukaan muutokseen tai muuta omaa käyttäytymistään, mikäli tuleva muutos ei tarjoa heille riittävää ja innostavaa tulevaisuuden näköalaa.

5.7 Työilmapiiri

Harva voi tänään luottaa työn jatkuvuuteen. Ihmiset uupuvat, tulevat kyynisemmiksi ja suuntaavat energiansa muualle. Kehitys pysähtyy, koska uupununeet työntekijät eivät jaksu luoda mitään uutta. Professori Riitta Viitalan mukaan (Jabe 2010, 113) työntekijältä kuitenkin edelleen odotetaan, että hän pulpahtaa pinnalle kuin korkki, tapahtuipa työyhteisön suhteen mitä tahansa.

Työkulttuuri luo varman pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkulttuuri heijastaa sen, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä (Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.1.2012).

Työyhteisön ilmapiiri muovautuu jokapäiväisestä toiminnasta. Ihmisten välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja toimiva dialogi vaikuttavat ratkaisevasti työilmapiiriin. Työyhteisössä vallitseva sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Kun työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty myöskään ulkoiseen tehokkuuteen; sisäiset kitkatekijät kuluttavat tarpeettomasti voimavaroja ja vähentävät työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Huonosti voivassa työilmapiirissä ja työkulttuurissa löytyy syy lähes aina puutteellisesta työpaikan johtamisesta ja/tai työpaikan sisäiset toimintatavat ovat vielä kehittymättömiä. Samoin työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat sekä epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat hyvinkin kielteisesti työilmapiiriin.

Myönteinen ilmapiiri syntyy tulevaisuuden varmuudesta, yhteisistä tavoitteista, työtehtävien ja vastuiden selkeydestä, sovitusta pelisäännöistä ja toimintatavoista, oppivasta ja kehittyvästä työyhteisöstä, henkilöstön kasvua korostavasta aktiivisuudesta, luovuuden, taitojen ja kykyjen oikeaoppisesta käyttöönotosta sekä sujuvasta yhteistyöstä, sosiaalisesta kanssakäymisestä ja uskosta, että ongelmat kyettään ratkaisemaan. (Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.1.2012.)

Kielteinen ilmapiiri syntyy monen asian summana. Tiedonkulku on heikentynyt, huhut kasvattavat siipiään. Työyhteisö klikkiytyy, EVVK -asenne yleistyy, peli-

säännöt ovat hakusessa, yleinen valitus ja riidat ovat arkipäivää, toivottomuuden ilmapiiri valtaa alaa, henkilöstön sairauspoissaolot ja vaihtuvuus lisääntyvät ja erityisesti johtajuuskäsite on hämärtynyt tai johtajuutta yksinkertaisesti ei löydy.

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti. Se kehittyy ja sitä kehitetään osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Yrityksen ilmapiiriin vaikuttaa eritoten se, miten päätöksiä siellä tehdään ja miten ne saadaan ymmärretyiksi. Mikäli ihminen kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, on suuri mahdollisuus sairastua. Työterveyslaitoksen professori K. Lindströmin mukaan (Jabe 2010, 54) oikeudenmukainen kohtelu on terveen työyhteisön tunnusmerkki. Hän on koonnut työn henkisten kuormitustekijöiden tunnusmerkistöt, joiden ilmestymistä tiukasti seuraamalla johto saattaa välttää työntekijöidensä sairastumisriskit. Pahan yhdistelmä on suuri työn määrä, tiukka työtahti ja vähäinen vaikuttamismahdollisuus omaan työhön. Toinen paha yhdistelmä on suuret ponnistukset, mutta vähäiset palkkiot ja kolmas epäoikeudenmukainen kohtelu ja epävarmuus etenkin muutostilanteissa.

Työilmapiirin kehittämistyössä onnistuminen vaatii johdon tiukkaa sitoutumista ja ohjausta. Samalla johdon pitää tarkkaan arvioida johtamiskäytäntöjään sekä omaa toimintaansa. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan vastavuoroisesti myös henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan ja sisäisellä sitoutumisellaan työilmapiiriin.

Edellamainitut oravanpyörän kahlehtivat juoksutelineet on nopeassa tahdissa suunnattava kohti tyynnyttävää ja voimia antavaa oravanpesää. Tämän päivän työelämän on muututtava ja organisaatioiden visioiden, missioiden ja strategioiden sekä johdon toiminnan täytyy muuttua ihmistä kunnioittavaksi, läsnäoleviksi ja häntä kuunteleviksi tahtotiloiksi, joilla huolehditaan työikäisen väestön jaksamisesta ja mukanaolosta.

6 TYÖN IMU

Myönteinen hyvinvoinnin tila antaa työntekijälle tilaisuuden kukoistaa työssään. Tätä tilaa kutsutaan virrassa oloksi eli työn imuksi (flow). Hakanen (2009, 3)

määrittää työn imun (”work engagement” tai usein käytetty ”flow”) myönteiseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtii tarmokkuus (vigor), uppoutuminen (absorption) sekä omistautuminen (dedication) työhön. Hän käyttää työn imun ohella positiivista psykologian käsitettä työn vaatimukset ja työn voimavarat (TV-TV -malli). Hakanen nimeää TV-TV -mallissaan olevaa kahta tietä energiapoluksi ja motivaatiopoluksi (Suonsivu 2011, 108–109.), joihin hän yhdistää negatiivisen ja positiivisen työhyvinvointiprosessin ja joissa myönteisen hyvinvointiprosessin tarkastelu painottuu etusijalle. Näiden em. kolmesta myönteisestä tunne- ja motivaatiotekijöistä tarmokkuus kuvaa energisyyttä, sisua ja sinnikkyyttä, omistautuminen kuvaa sitä, kuinka ylpeitä olemme tehtävistämme ja kuinka merkityksellisenä koemme työmme ja työhön uppoutuminen kuvaa sitä, kuinka voimakkaasti keskittynyt ja paneutunut olemme työhömmе. Samaan aikaan siitä saadaan myönteinen kokemus. (Suonsivu 2011, 109–110.) Hakanen (2002, 2009) korostaa, että työn imu ja työuupumus ovat rinnakkaisia ja toisistaan riippuvaisia ilmiöitä: työn imua kokevalla on harvemmin työuupumusta. Työn imua kokeva työntekijä viihtyy työssään, on tarmokas, tuottelias ja aikaansaava. Samalla hän on aktiivinen ja tarmokas myös yksityiselämässään.

Chikszentmihalyi (1990) on ansiokkaasti tutkinut työn imu (flow)-kokemusta, jonka tapahtuessa ihminen pyrkii optimaalisiin suorituksiin. Hän kuvaa tällaisia tilanteita jopa elämän parhaiksi hetkiksi. (1990, 4.) Työn imu-kokemuksen muodostuminen vaatii tehtävän haasteellisuuden ja henkilön taitojen optimointia siten, että työskennellessä turhuuden ja turhautumisen määrä minimoituu (Kauppinen 2008, 153). Luovuuden kontekstin pitäisi Kauppinen mukaan löytyä juuri flow-kanavasta. Myös ympäristön täytyy tukea työn imussa olevaa luovaa yksilöä. Kauppinen (2008, 155) päättelee, että luova yksilö ei työskentele koskaan tyhjiössä, vaan tarvitsee ympärilleen organisaation sosiaalisen verkoston tuen. Tätä ei kunnallisella alalla huomioda, vaan rationaalinen, hierarkinen johtamistapa on edelleen kunniassa ja luoville yksilöille ei osata antaa tilaa toimia. Luovuus on edelleen pannassa, vaikka nyt olisi viimeinen hetki vapauttaa voimat vapaiksi uusille ajattelu- ja toimintatavoille, eritoten, kun Y-sukupolvi valtaa työmarkkinat. Suurta valtamerilaivaa ei niin vain käännetä, vaikka kompassin olisi pitänyt näyttää oikea suunta jo neljä vuosikymmentä sitten.

Monissa työyhteisöissä työyhteisöjen kehittämisprosesseja ohjaavat edelleenkin ongelmakeskeiset toimintamallit eli tehdään ilmapiirikartoitus ja pohditaan sitten niistä ilmenneitä muutamaa ongelmaksi noussutta asiaa. Ei näin, vaan kehittämällä työtä energisoivia ja motivoivia piirteitä, ns. *työn voimavaroja* tai hyödyntämällä työntekijöiden persoonallisia *työn vahvuuksia*, niitä työyhteisöjen, työn ja työntekijöiden vahvuuksia, joiden avulla työntekijät ja organisaatiot voivat kukoistaa niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina, pohtii J. Hakanen monissa tutkimuksissaan. Näihin myönteisiin työn voimavaroihin panostaminen onkin tärkeätä erityisesti silloin, kun työ tuntuu erityisen kuormittavalta, esim. taantuman aikoina.

Kun yksilö kokee paljon flow-tiloja, hänen persoonallisuutensa sanotaan olevan autotelinen, hän kerta kaikkiaan nauttii tehdessään asioita niiden itsensä vuoksi. Autoteliset ihmiset asettavat mielellään itselleen tavoitteita, haastavat itsensä ja ovat tyytyväisiä elämäänsä. Tässä kirjoittaja haluaa jälleen verrata autotelista yksilöä sisäiseen yrittäjään. Tutkija Csikszentmihalyi puhuu M. Ojasen mukaan mahdollisista ihmisen perityistä autotelisistä taipumuksista, joiden lisäksi hän puhuu ”kompleksisesta kodista”, jolla hän tarkoittaa sitä kasvuympäristöä, joka tarjoaa lapselle sekä haasteita että tukea (Ojanen 2007). Näiden mukaan me saamme saada jo sekä äidinmaidosta että kasvuympäristöstämme eväät flow-tilan jatkuvaan etsintään.

Työhyvinvoinnin yksi hyvä tunnusmerkki on usein tapahtuva flow-kokemus. Tuolloin turhautumisen ja tylsistymisen määrä on minimissään. Kun työelämän haasteet ovat sopivat, virtauskokemuksetkin lisääntyvät. (Luukkala 2011, 159–160.) Virtauskokemus on vastakohta vieraantumisen tuntemuksille. Virtauskokemuksen voimme kokea missä vain ja elämämme on varmasti onnellisempaa, kun pyrimme saamaan flow-kokemuksia mahdollisimman monenlaisista asioista: siivotessa, kaupan kassalla jonottaessa, myöhästynyttä bussia odotellessa. Työtiimeissä huippukokemusten keskeisiä elementtejä ovat myönteinen vuorovaikutus, toisten kannustaminen ammatillisiin huippusuorituksiin, tiivis ja rakentava yhteistyö muiden kanssa ja läsnä olevien ihmisten antama positiivinen palaute. Työhön uppoutuminen edellyttää rohkeutta heittäytyä tilanteeseen, mikä taas vaatii arvostavaa, avointa ja turvallista työilmapiiriä. Virtauskokemus on mieluisa, jopa huu-

maava tunnetila ja toimintatapa, eikä aiheuta jälkeensä krapulaa. Lyubomirsky on tuonut esiin muitakin virtauskokemuksen hyötyjä (Luukkala 2011, 160):

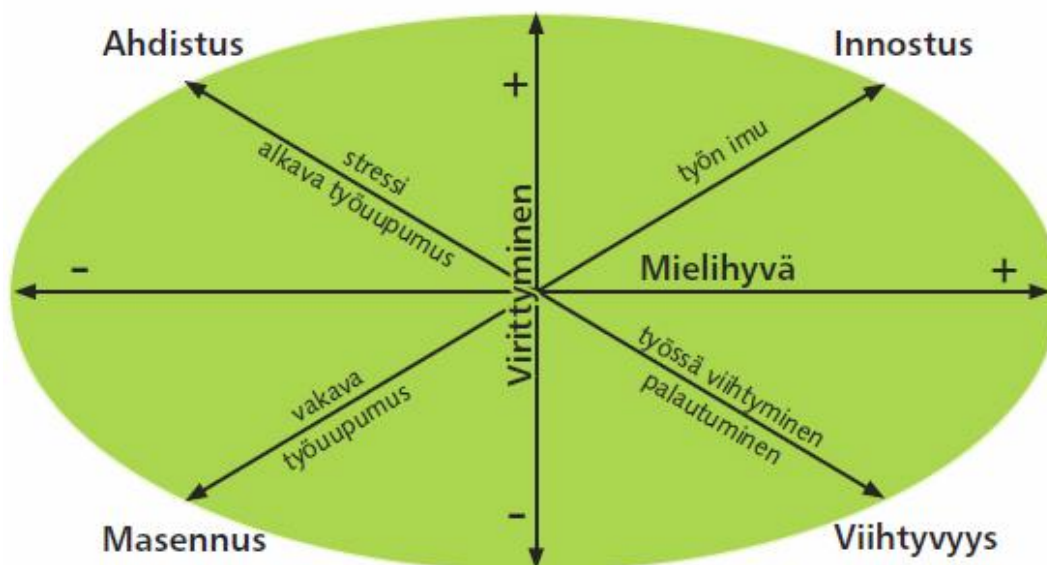
- ✓ se on itsessään mieluisa kokemus.
- ✓ siitä ei seuraa syyllisyyttä.
- ✓ se ohjaa huomiomme matkalla oloon.
- ✓ se saa meidät asettamaan tavoitteita.
- ✓ se saa meidät osallistumaan yhdessäoloon.

Työn imua kokeva kykenee tsemppaamaan myös vastoinkäymisissä. Hänellä on vahva positiivinen tunne- ja motivaatiokäyttäytymisasenne. Työn imua kokeva henkilö ei kovin herkästi koe työuupumusta. Stressaantuneet ihmiset taas usein kärsivät työn imun vähäisyydestä. Jari Hakasen (2005) väitöskirjatutkimuksessa löytyy myös pieni ryhmä, jotka tuntevat samaan aikaan sekä työn imua että työuupumusta. Heillä motivaatioaste työn tekemiseen on suuri, mutta ulkopuolelta tulevat paineet ja riittämätön tuki kuluttavat heidän voimavarojaan liikaa. Tutkimuksesta löytyy myös henkilöitä, jotka ovat ns. leipääntyneitä työhönsä. Heiltä oli työn kipinä sammunut, eivätkä he enää nauttineet työstään, mutta eivät myöskään kokeneet stressiä työstään. Useissa työhyvinvointitutkimuksissa todetaan myös, että juuri perhe on voimavara, vaikka se osaltaan saattaa lisätä kiireen tuntua ja lisätä kuormitusta. Työn iloa kokevat ne, joille perhe ja työ ovat yhtä tärkeitä ja työhön ei panosteta liikaa muun elämän kustannuksella. Työ ja koti vaikuttavat myönteisesti toisiinsa. (Jabe 2010, 105.)

Yhteisöllinen työn ilo on taatusti tarttuvaa. Tiimissä koettu yhteisöllinen työn imu vaikuttaa edelleen yksilön työn imuun. Innostunut, voimavarasuuntautunut esimies tai tiimin vetäjä, joka on aidosti kiinnostunut toisia arvostavasta ja rakentavasta yhdessätekemisestä, saa aikaan positiivisen työotteen ja näin myös lisää muidenkin kokemaa flow-kokemusta. Tällaista kokemusta voin kuvitella sisäisten yrittäjien eli sisäisesti työhönsä sitoutuneiden henkilöiden kokevan. Heille jokainen päivä on uusi haaste ja työn imun myötä he herkästi vetävät myös muut kanssakävijät imuun.

Arkiluovuus on sisäiselle yrittäjälle eräs helppo tapa rikastuttaa työ- ja perhe-elämäänsä. On mielenkiintoista pohtia, mihin utelias, luova ja silmät avoinna kulkeva poika tai tyttö katoaa vanhetessaan; teemmekö itse itsellemme kahleet ympärillemme ja kadotamme meissä jokaisessa sisällä piilevän luovuuden ja hulluuden vai kadotammeko sen työelämässä rationaalisesti ajattelevan esimiehen alaisuudessa? Työelämä tarvitsee työn imuun tarttuneita ihmisiä. He tartuttavat huomauttaen virtauskokemuksensa, luovat ajatuksensa, innostuksensa ja työn ilon muihin kanssaihmiin ja saavat näin heidätkin osallistumaan yhteistyöhön. Virtauskokemus on vastakohta vieraantumiselle ja ulkopuolisuudelle. (Hakanen 2005.) Hallinnantunne ja itsearvostus vahvistuvat, avuttomuuden ja alemmuuden tunne heikentyvät. Näihin sisäisiin yrittäjiin työnantajan tulee tosissaan tarttua ja kannustaa heitä toimissaan.

Innostus työhön on mielihyvää tuottavaa. Flow-kokemuksen saamiseksi meidän tulee haastaa itsemme yhä vaikeampiin tilanteisiin. Haluamme asettaa itsellemme korkeampia tavoitteita, nautimme ponnisteluista matkan varrella ja haluamme tsemptata myös vastoinkäymisissä. Meille kehittyy kyky nauttia muiden läsnäolosta, huomioimme hyväksyvällä tavalla itsemme kuin myös kanssamme työskentelevät, annamme tunteiden ja tajunnan virrata ja tartumme kannustaviin, upottaviin ajatuksiin. Mielekkyyden kokemuksemme lisääntyvät, kun näemme itsemme osana suurempaa kokonaisuutta. (Luukkala, J. 2011, 159–161.) Koemme ylpeyttä työstämme, työ on positiivisella tavalla imenyt meidät mukaansa, olemme aktiivisia ja innostuneita työstämme ja ammatillinen itsetuntomme on korkealla. Emme tunne uupumusta emmekä ahdistusta, vaan työ imee meidät mielihyvän lämpöiseen virtaan. (KUVA 3)



KUVA 3. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus Hakata (2004) mukaillen

Erittäin tärkeä tekijä ihmisen työhyvinvoinnille, työtyytyväisyydelle ja lopulta myös flow-kokemuksille on se, että ihminen tuntee tai kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Eräs tapa löytää innostus ja oikeiden asioiden tekemisen oivallus on solmia sellaisia sosiaalisia suhteita, jotka kannustavat, tukevat ja suosivat omaa pystyvyyden ja merkityksellisyyden ajatusta. Toinen tutkijan mielestä yksinkertainen tapa on irrottaa itseltään jarrut päältä ja uskaltautua miettimään, miten voisi vauhdissa lennättää työtoverinsa takapuolelleen. Arjessa luovasti puhutuista sekä hyvistä että huonoista ajatuksista tai teoista voi joku kenties saada kopin! Flow-kokemus lähtee vyörynä liikkeelle.

Eri työpaikoilla toivookin ihmisten rakentavan yhdessä työlleen sellaisia mielekkäitä merkityksiä, jotka tukevat pystyvyyttä, kyvykkyyttä, merkityksellisyyttä, arvostusta ja ilmapiiriä enemmän kuin sellaisia merkityksiä, jotka rapauttavat, erkaannuttavat ja sairastuttavat työtoverit. Väsymys, ylisuorittaminen, kateus, ahneus, kyynisyys ja keskittymiskyvyn puute kertovat usein työn imun puutteesta. Manka, M-L. et al. (2010, 12) ovat työhyvinvointioppaassaan innostavasti pohtineet työn imua vahvistavia keinoja:

Työhön liittyviä keinoja:

- ✓ palautteen saaminen ja positiivisen palautteen tuottaminen,
- ✓ tavoitteiden asettaminen ja vastuullisuus,
- ✓ vaihtelevat, monipuoliset tehtävät ja mahdollisuus kehittyä,
- ✓ positiivinen vuorovaikutus (ystävällisyys, hyvien uutisten jakaminen),
- ✓ hyvien asioiden miettiminen, luvan antaminen itselle ja toisille nauttia tekemisestä ja aikaansaannoksista,
- ✓ tulevaisuususkon vahvistaminen ja
- ✓ kiitoksen antaminen itselle ja toiselle myös pienistä onnistumisista.

Organisaation menettelytapoja:

- ✓ työn suunnittelu (haasteellisia tehtäviä),
- ✓ johtaminen (sosiaalisen ilmapiirin parantaminen, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden vahvistaminen),
- ✓ osaamisen kehittäminen ja mahdollisuudet osallistua työkiertoon, yhdessäoppimiseen ja koulutukseen sekä
- ✓ urakehitys (työn pitäminen haasteellisena).

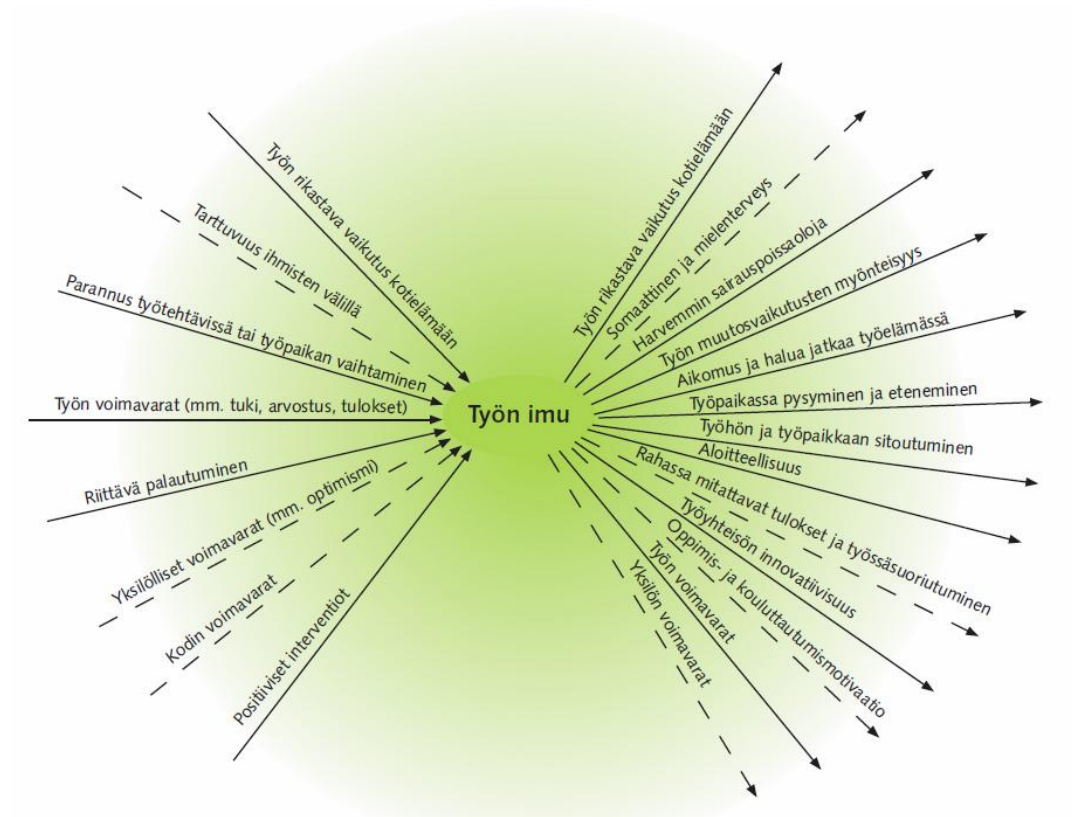
On vieläkin olemassa paljon sellaisia työpaikkoja, joissa työhyvinvointia ja työn imua ei löydy. Tällöin tarvitaan suoranaista ”tiikerinloikkaa”, kuten työhyvinvoinnin professori M-L. Manka on maininnut. Tarvitaan suurta rakenteellista uudistusta, aikaisempien toimintatapojen täydellistä romuttamista. Tällöin myös ajattelutavat tarvitsevat täydellisen remontin. (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 11.) Remontti on aina aloitettava johtoportaasta.

Kaksisuuntaisessa työhyvinvointiteoriassa puhutaan positiivisesta työhyvinvoinnista (flow = työn imu) ja työpahoinvoinnista (työuupumuksesta), jotka ovat toistensa käsitteellisiä antiteesejä. Kinnunen & Hättinen (2005) kuvaavat työuupumuksen kolme ulottuvuutta: uupumukseen asti ulottuva väsymys, ammatillisen itsetunnon alentuminen sekä kyynistyminen. Tutkijoiden mukaan ne eivät ole kuitenkaan saman ulottuvuuden ääripäitä, vaikka korreloivat negatiivisesti keskenään.

Viisas työnantaja tarkkaileekin herkin korvin myös työpahoinvoinnin merkkejä: ylikuormitusta, kyynistymistä ja väsymysoireita. Viisas työnantaja panostaa henkilöstön kaikkinaiseen hyvinvointiin luomalla mahdollisuuksia luottamuksen kasvulle ja rakentavalle, avoimelle keskustelulle. Viisas työnantaja myös huolehtii omasta viestinnästään ja siitä, minkälaista tarinaa hän työyhteisöön luo ja minkälaiseen käyttöön ja minkä vahvuista mattoa hän opastaa kutomaan. Työntekijöitä arvostava ja aidosti kuunteleva työnantaja saa todennäköisesti myös enemmän viivan alle, sillä osallistava, innostusta pursuava, voimaannuttava työnilo ja hyvät tulokset kävelevät mitä varmimmin käsi kädessä.

Esiin täytyy tuoda Hakasen (2009) muokkaama ansiokas ja monitahoinen kuva (KUVA 4) työn imua vahvistavista tekijöistä ja sen mahdollisista myönteisistä seurauksista eri tutkimusten perusteella: **yhtenäinen viiva** => pitkittäisnäyttöä on olemassa; **katkoviiva** => perustuu poikkileikkaustutkimukseen tai pitkittäisasetelmaan. Kuvasta voi huomata erityisesti kaksisuuntaisen työn rikastavan vaikutuksen kotielämään, asian, jota tässä työaika-autonomiaseurannassa tutkitaan. Kokemukset työstä heijastuvat kotiin ja luonnollisesti sävyltään myönteiset tai kielteiset tunteet töihin.

Parhaimmillaan työ saattaa tuottaa onnistumisen ja itsensä toteuttamisen kokemuksia ja perhe taas tuo turvallisuutta, rakkautta, kumppanuutta. Perheen tuoma ilo siirtyy työpaikalle ja työssä onnistuminen taas heijastuu kotielämään. Toisaalta toisen puolison kokema stressi vaikuttaa toisen puolison elämään. Toisaalta puolison tuki auttaa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja lisää psyykkistä hyvinvointia. (Suomala, T. & Laine M. 2007, 117.) Hyvinvoinnin eräs tärkeimpiä tekijöitä onkin työn ja muun elämän onnistunut toisiaan tukeva vuorovaikutus. (Kauppinen 2005.) Juuri tätä ilmiötä tutkitaan tässä työssä.



KUVA 4. Työn imua vahvistavat tekijät ja sen mahdolliset myönteiset seuraukset Hakasen (2009, 19) mukaan.

7 RAKENNUSAINHEET

7.1 Toimiva työyhteisö

Henkinen ja fyysinen pahoinvointi, voimattomuuden tunne, ainainen kiire ja jatkuva aikapula, työn kasautuminen, työn tekeminen entistä pienemmällä porukalla, työn mielekkyyden katoaminen, ratkaisemattomat ristiriidat, kiusaaminen, eläkkeellepako ja masennus. Onko siinä työelämän koko kuva, kysyy professori Marja-Liisa Manka (2011) uusimmassa työniloa käsittelevässä kirjassaan.

Miten työstä voisi iloita? Manka tarttuu työn ilon reseptiin: hyvään johtamiseen, yhteisöllisyyteen, joustavaan työskentely- ja toimintatapaan ja työn hallintaan; nehen saavat ihmisen hyvälle mielelle. Tämän takia työpaikoilla kannattaakin kaikkien yhdessä ja jokaisen erikseen pohtia, miten toisin tekemällä työnilo li-

sääntyisi. Työnantaja on varmasti pohdinnoissa mukana tietäen, että menestys piilee itseensä luottavissa, innostuneissa ja hyvinvoivissa työntekijöissä. Itse leivottu yllätyskakku tai esimiehen antama tunnustus on pieni askel työn ilon ja työhyvinvoinnin lämpöiseen oravanpesään.

Työhyvinvoinnin käsite sai alkunsa 1920-luvun fysiologisista stressitutkimuksista. Näistä tutkimus laajeni koskemaan työn kuormittavuutta mittaaviin tutkimuksiin ja siitä edelleen työnteon positiivisiin ja negatiivisiin malleihin. Kahteen viimeksimainittuun lisättiin myöhemmin sosiaalinen tuki kolmanneksi ulottuvuudeksi. Näissä tutkittiin lähinnä työn psyykkistä rasittavuutta. Nykyään työhyvinvoinnin käsitteisiin sisällytetään työn, teknologian, työorganisaation, työyhteisön sekä työntekijän aktiivisuus ja työn ilo. Näiden lisäksi hyvin monet tutkijat ovat lisänneet käsitteisiin myös työmotivaation ja työn imun, samoin työhyvinvoinnin käsitteisiin on liitetty tuloksellisuuden kytkentä; hyvinvoivat ja tyytyväiset ihmiset tekevät myös hyvää tulosta.

Työhyvinvointia on määritelty monin eri tavoin, sitä tutkivien ihmisten katsantokannoista riippuen. Joku näkee työhyvinvoinnin luovuuden ja itsensä toteuttamisen silmin. Monet näkevät sen taloudellisessa mielessä tuottavuutta edistävänä määreenä. Kolmas näkee sen tasapainoisuutena työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan välillä. Päivi Rauramo näkee sen organisaation kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainona, joka edellyttää jokaisen työhyvinvoinnin ”portaan” arviointia erikseen (Rauramo 2004, 33).

Työterveyskeskuksen www.sykettätyohon.fi -sivuilla (Viitattu 11.6.2012) pohditaan kesäkuussa 2012 työhyvinvoinnin moninaista tematiikkaa; samaa työtä tekevien näkökannat työstä menevät tyystin ristiin: joku saattaa ylistää haasteellisten asiakastilanteiden tuomaa adrenaliinia, toinen taas purnaa niiden ainaista kuormittavuutta. Kolmannen mielestä työhyvinvointia parantaisi se, että asiakkaita ei todellakaan tarvitsisi kohdata päivittäin, neljäs ei luopuisi asiakastilanteista missään tapauksessa. Onkin siis hyvä rauhoittaa oma hetki silloin tällöin ja pohtia, miltä oma työhyvinvointi näyttää ja tuntuu tässä ja nyt.

Maslowin motivaatio- tai tarvehierarkia (Rauramo 2004, 39–40) korostaa ihmisen ainutlaatuisuutta, arvoa ja luovuutta. Maslowin motivaatioteoriassa ihmisen tarpeet muovaavat hierarkian, jota on paljon käytetty teoriapohjana erilaisissa työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa. Teorian mukaan korkeinta porrasta ei voi saavuttaa, elleivät aiemmat tasot ensin toteudu. Tarveportaat alkavat alimmista tarpeista (1.) nousten hierarkiassa aina ylemmäs, mutta hyvin usein unohdetaan, että ne liikkuvat aina myös horisontaalisesti:

1. Fysiologiset tarpeet, kuten terveydenhuolto, ruoka (ei siis välttämättä lisää ruokaa, vaan parempaa ruokaa, kirjoittajan esimerkki), virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen, vapaa-aika.
2. Turvallisuuden tarve, kuten työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys.
3. Rakkauden ja liittymisen tarve, kuten ryhmät, tiimit, johtaminen, esi-
miestyö, organisaation me-henki.
4. Sosiaalisen arvostuksen tarve, kuten arvot, kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palautejärjestelmät, kehityskeskustelut.
5. Itsensä toteuttamisen tarve, kuten oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu, metakognitiiviset taidot (tunneäly) ja luovuus.

Pohdittaessa syytä, miksi ihmiset kärsivät työelämässään stressistä ja uupuvat, voi vastauksen tavallisesti löytää tarvehierarkian perusasiasta. Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta kyetään kiipeämään portaita ylöspäin, toteaa tutkija Rauramokin monien aikaisempien vuosikymmenten tutkijoiden tavoin. (Rauramo 2004, 39–40.)

Työhyvinvointi on aina omakohtainen, subjektiivinen kokemus. Siihen vaikuttaa muiden muassa se, minkälaisia odotuksia ja arvoja ihmisillä on työstä. Työhyvinvointi syntyy jokapäiväisessä arjessa, porukalla, yhdessä töitä tehden. Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustoista: työoloista ja turvallisuudesta, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Jokaisen työntekijän on vastatettava oman työyhteis-

sönsä hyvinvoinnista kuin myös omasta voinnistaan, jaksamisestaan ja päivittäisestä elvyttämisestä. Työnilonjulistuksessa vuodelta 2011 mainitaan mm., että ”elämässä on hyvä olla muutakin kuin työtä. Meissä ei ole sisäänrakennettua akkua, jonka voisimme ladata kesälomalla seuraavaksi työvuodeksi.” (Viitattu 12.7.2011.) Vuoden 2012 työnilon julistuksessa mainitaan: Haluamme kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työnilo on strateginen menestystekijä. Innostuneissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työntekijöissä piilee tulevaisuuden menestys. Se edellyttää suunnitelmallista toimintaa, vastuuttamista ja seuranta (Viitattu 6.7.2012).

Hyvä työkyky ei ole pysyvä olotila eikä se ole pelkästään yksilön ominaisuus. Siihen vaikuttavat työntekijän, hänen työnsä ja koko työyhteisön yhteensopivuus. Työhyvinvointi on ihmisen, hänen elämäntilanteensa, tarpeidensa ja mahdollisuuksiensa ja työn yhteensopivuutta. Työn vaativuuden ja sisällön pitää sopia yhteen sille varattuun aikaan sekä työntekijän kiinnostusten, tietojen ja taitojen kanssa. Tämän lisäksi työn ulkoisten puitteiden, fyysisten, sosiaalisten ja taloudellisten, pitää olla kunnossa. (Luukkala 2011, 19.) Hyvinvoivassa työpaikassa jaksetaan eläkeikään saakka ja odotetaan myönteisesti kolmannen iän bonusta. Samalla se merkitsee myös parempaa eläketurvaa. Kun töissä voidaan hyvin, jaksaa paremmin myös vapaa-ajalla. Kun työ ja perhe-elämä ovat balanssissa, muulle elämällekin jää aikaa. Työaika-autonomian eräänä tavoitteena onkin työn ja perhe-elämän integroiva yhteensovittaminen.

Työmme tarjoaa parhaimmillaan erään merkittävimmistä elämänsisällöistämme ylläpitäen hyvinvointiamme ja terveyttämme, mutta se saattaa myös joskus tuntua raskaalta taakalta kantaa. Työn pitäisi antaa tekijälleen sekä aineellista että henkistä hyvinvointia. On syytä oppia tunnistamaan työuupumuksen ensimmäiset merkit: uupumus, kyynisyys ja ammatillinen itsetunnottomuus, jotta voidaan tehdä suunnanmuutos jo varhaisessa vaiheessa, ennaltaehkäisevästi. (Luukkala 2011, 280.) Onko suomalainen työelämä onnistunut tuossa työssään? Olemme maailman huipulla mitattuna kilpailukyvyssä ja koulutuksessa. Kuitenkin masennuslääkkeiden käyttö on medialähteiden mukaan lisääntynyt eksponentiaalisesti ja mielialan kohentamiseksi syödään joka päivä satoja tuhansia pillereitä. Kelan tiedotteen

(7.12.2009) mukaan joka päivä 5 alle 30-vuotiaasta suomalaista jää mielenterveys-syistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Pidetäänkö jaksamista yllä keinotekoisesti?

Johtaminen on perinteisesti jaettu asia- ja ihmisjohtamiseen, jotka tapahtuvat jää-vuoren huipun vedenalaisessa, näkymättömässä osassa. Nykyjohtajuudessa jako on menettämässä merkitystään. Asiat ja ihmiset muodostavat kokonaisuuden. Joh-tajuudessa nousee nykypäivänä ennemminkin esiin ihmisjohtaminen, koska asiat ovat ihmisten päiden sisällä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 210–211.) Näiden tutkijoiden mukaan tämän päivän johtaminen edellyttää inhimillisen käyttäytymi-sen monipuolista ymmärtämistä ja sellaisia johtamiskäytäntöjä, jotka huomioivat ihmisen psykofyysisenä ja -sosiaalisena kokonaisuutena.

Inhimillinen kapasiteetti uusiutuu jatkuvasti, kun sitä kehitetään ja koulitaan. Or-ganisaation strategioissa on otettava huomioon riittävän pitkäjänteinen ja kauas katsova uudistumisen vaatima osaaminen ja osaamistarve. Strategian jalkauttami-ssa taas henkilöstösuunnitelma tulee oleellisesti mukaan. Se takaa henkilöstöka-pasiteetin ja työntekijöiden henkisen kapasiteetin. (Mäkipeska ym. 2005, 210–213.)

Työelämää ohjaa tänään voimallinen muutoskausi. Se edellyttää niin yksilöiltä, yhteisöiltä kuin myös organisaatioilta melkoista sopeutumista ja uudistumiskykyä. Näihin liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat puhuttavat meitä kaikkia. Työelämässä ja yhteiskunnassa on tapahtunut aina muutoksia, nyt vauhti vain on kiihtynyt ties kuinka monenteen potenssiin. Muutoksenhallinta edellyttää entistä suurempaa panostusta työpaikkojen eri organisaatiotasojen ja henkilöstön kehittämiseen. Tähän sisältyvät myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvät toimenpi-teet. Koulunpenkkikoulutus ei enää riitä, vaan kilpailukyvyn ja myös työmarkki-noilla pysymisen kannalta on oleellista luoda työpaikoilla osaamista ja uutta tie-toa, yhdessä. Se taas edellyttää entistä aktiivisempaa otetta työssä kuin myös elin-ikäisen oppimisen hallintaa.

Järvisen (2008, 85–91) mukaan toimivan työyhteisön perusrakenteet muodostuvat kuudesta peruspilarista, joista jokainen on samanarvoinen ja samankokoinen. Kaikki työyhteisöt tarvitsevat kantavan perustuksen, työyhteisön selkeän perus-

tehtävän. Toimivan työyhteisön perusrakenteet liittyvät kiinteästi työturvallisuuslain keskeisiin säännöksiin. Pilareina (suluissa työturvallisuuslain keskeiset säännökset) nähdään:

- ✓ työtekoa tukeva organisaatio (12. §: työympäristön suunnittelu)
- ✓ työntekoa palveleva johtaminen (16. §: työnantajan sijainen eli esimies)
- ✓ selkeät töiden järjestelyt (13. §: työn suunnittelu)
- ✓ yhteiset pelisäännöt (18. §: työntekijän vastuut)
- ✓ avoin vuorovaikutus (17. §: yhteistoiminta)
- ✓ toiminnan jatkuva arviointi (10. §: vaarojen selvittäminen ja arviointi).

Perusrakenteen yhdenkin pilarin murtuessa se näkyy välittömästi työyhteisön toiminnassa. (Telaranta ym. 2010, 287.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) julkaisussa tutkijat korostavat luottamusta muokkaavan osaamisen johtamisen merkitystä. Kokonaisuuden sanotaan olevan osien summa. Osaamisen johtaminen systemaattisesti antaa suunnan työyksikön toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. Työyksikön toimintaan vaikuttavista perusasioista nousee esiin tutkijoiden mukaan neljä työyksikön hyvinvointitekijää, joista työyhteisössä tulisi vallita yhteinen käsitys. Hyvinvointitekijöiden keskeiseksi ylläpitäjäksi nousee keskinäinen, avoin vuorovaikutus ja sen toimivuus:

- ✓ perustehtävä on kaikille selkeä: asiakasnäkökulma, tavoitteet ja mittarit on määritetty,
- ✓ työnjako; työn organisointi on sovittu, yhteistyömuodot ovat toimivia,
- ✓ pelisäännöt; käytännöt, normit ja vuorovaikutuksen puitteet on luotu,
- ✓ ihmisten toiminta; tulevaisuuteen suuntautuva osaaminen, ongelmanratkaisukeskeinen ilmapiiri (tutkijan huom.), erilaisuuden hyödyntäminen, (miehet, naiset, Y-sukupolvi, mentorit) voimavaroista on huolehdittu ja palautemenettely on organisoitu. (Mäkipeska ym. 2005, 218–220.)

Toiminnan fokuksena on yhdessä toimiminen, yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen. Näiden lisäksi en unohtaisi eri sukupuolten, Y-sukupolven sekä mentoiminnin merkitystä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Miehet ja naiset tuovat erilaiset

näkemykset ja kokemukset työyhteisöön, Y-sukupolvi täydellisesti uudenlaisen suhtautumisen ja työtteen työelämään ja mentori toimii moninaisen kokemuksen ja tiedon siirtäjänä. Näin myös henkilöstön hiljainen tieto tulee kaikkien käyttöön, työkokemukset tallentuvat ja eri työkulttuurit tulevat kaikille tutuiksi.

Työhyvinvointia on Jouni Luukkala (2011) tarkastellut monipuolisesti työhyvinvointitaitoja käsittelevässä kirjassaan. Hänen mukaansa työhyvinvointi rakentuu hyvin tunneperäisistä asioista. Se saa puheissamme hyvin monia verbaalisia ilmaisuja: kutsumus, ammattilypeys, flow, työn imu, mielekkyys, työtyytyväisyys, yhteisöön kuuluminen, osallisuus, työrauha, hallinnan tunne. Tutkijana lisään tähän vielä voimaantumisen ja sisäisen yrittäjyyden eli sisäisen sitoutumisen tunteen, jotka varmasti kantavat työhyvinvointia. Luukkala rakentaakin työhyvinvoinnin kolmesta eri elementistä: osaamisesta, vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta. (Luukkala, 2011. 31.) Hyvinvoinnin ytimessä on osaaminen, jolloin työntekijällä on työssään hallinnan tunne ja häntä arvostetaan ja annetaan vastuuta. Osaamisen, työn mitoituksen ja vaatimusten pitää olla tasapainossa keskenään. On osattava myös levätä, annettava aikaa palautumiseen. Kun hetkellisen työstressin saa ajoitain vapautettua työelämän tai kodin sosiaalisen tuen avulla tai avainhenkilön eli esimiehen tuella, koetaan se merkittäväksi työssä jaksamista auttavaksi tekijäksi. (Luukkala 2011.) Optimaalinen työkokemus liittyy työn imuun (flow), jolloin tunnemme työn sujuvan ja ajan rientävän. Onnistuneen työkokemuksen ja -hyvinvoinnin tunnusmerkki on, että tuntee irtautuvansa arjesta – innostuu asioista ja irtautuu ajasta ja itsestä eikä malta lopettaa.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö onnistuu perustehtävässään. Työ on tuloksellista. Työhyvinvointi syntyy, toteutuu ja kehittyy siis pääosin työn arjessa, ei työn ulkopuolelta. Ulkopuolelta voidaan vain antaa tukea ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehitystyö. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee kohdistua nimenomaan työprosessien kehittämiseen, sen tulee olla työn sisällä, ei irrallisena käsitteenä tai ulottuvuutena. (Suonsivu 2011, 111–116.)

Työpahoinvoinnista, voimavaroja kuluttavista ja negatiivisista, ongelmakeskeisistä tekijöistä on siirrytty tutkimaan työhyvinvointia vahvistavia positiivisia tekijöitä. Ongelmakeskeisyyden sijasta tulee siirtyä hyviin asioihin, mahdollisuuksiin,

ratkaisukeskeisyyteen, ihmisten voimavarojen ja osaamisten vahvistamiseen. Tämä taas vaatii niin työelämän tukirakenteiden täysin uudenlaista vahvistamista kuin myös korostaa osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöjohtamista. Vertikaalisia johtoportaita tulee, aivan todella, vähentää ja antaa vastuu ja luovat kädet niille, jotka työtä tekevät joka päivä. Kunnallisella alalla tämä tulee olemaan melkoinen haaste monien vuosikymmenten byrokrattisen toimintamallien jälkeen. Mikäli PPK Oiva haluaa olla edelläkävijä ja jäädä kannattavaksi kunnalliseksi liikelaitokseksi, sen tulee oppia kuuntelemaan ns. heikkoja signaaleja, joita kentältä tulee joka päivä ja katsoa kauas tulevaisuuteen.

7.2 Työn ja perheen balanssi

Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta. Siihen kokonaisuuteen kuuluu työn, levon, vapaa-ajan ja perheen tasapaino. Hyvin monet tutkimukset ovat osoittaneet, että perhe on useimmille ihmisille voimavara, ei niinkään kuormitustekijä. Työterveyslaitoksen mukaan (viitattu 11.3.2012/tyoura) enemmistö palkkaa nauttivista vanhemmista arvelee jaksavansa paremmin myös lasten kanssa, kun käy vastapainoksi työssä. Työ ja perhe ovat suurimmalle osalle ihmisistä tärkein energian lähde, vain osalle niiden yhteensovittamisessa on ongelmia. Kun ihminen toimii monella eri elämänalueella, liittyy se hänet runsaaseen sosiaaliseen ympäristöön, antaa elintärkeän toimeentulon, lisää voimavaroja sekä vahvistaa näin myös kokonaisyhyvinvointia.

Työn ja perheen tasapainoista yhteensovittamista tukee johtamiskulttuuri, jossa esimies asennoituu myönteisesti perhevapaisiin, antaa mahdollisuuden joustaviin työaikatarkaisuihin ja pyrkii mitoittamaan työt myös henkilöstön kannalta, heidän tarpeidensa mukaan. Perheystävällinen henkilöstöpolitiikka tukee jaksamista työssä; nykyään hyvinä käytäntöinä ovat esimerkiksi osa-aikatyö, ositettu hoitovapaa, mahdollinen etätyö tai sairastuneen lapsen hoitojärjestelyt.

Työn, muun elämän ja perheen yhteensovittaminen koskettaa sekä miehiä että naisia. Erityisesti elämän ruuhkavuosiin liittyvät pienet lapset aiheuttavat suuria paineita työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Keski-iässä taas moni hoitaa

jo iäkästä vanhempaansa tai lapsenlapsiaan oman ansiotyön ohessa. Hoivavastuut voivat koskettaa useita ihmisiä eri ikäkausina, mutta asenteet ovat onneksi muuttumassa tasa-arvoisempaan suuntaan. Nykyään hoivavastuu esim. lastenkasvatuksessa jakautuu tasaisesti miesten ja naisten kesken, kun se aiemmin oli tavallisesti naisen tehtävä.

Työnantajalle on lakisääteisesti asetettu velvollisuus helpottaa perhe-elämän ja työn yhteensovittamista mm. kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin. Positiivisella työaikakulttuurilla voidaan vaikuttaa molemminpuolisiin joustaviin aikavaatimuksiin ja työaikaodotuksiin. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen on myös työnantajan etu. Onnistuessaan se edistää työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön ja työyhteisöön sekä vähentää työntekijöiden työpaikan vaihtohalukkuutta.

Virallisesti esimies vastaa alaistensa työaika- ja poissaolotoiveisiin ja sovittaa ne ylemmän tahon tulostavoitteisiin. Esimiehen asenne, tuki ja alaisten kohtelu vaikuttavat siihen, kuinka lakisääteisiä perheille kohdistettuja oikeuksia käytetään, kuinka aidosti esimies kunnioittaa työntekijöidensä oikeuksia ja kuinka niiden käyttö koetaan. Huomioiva ja työntekijöiden oikeuksia tukeva esimiestoiminta myös suojaa hyvinvointia, kun työn ja perheen yhteensovittamisessa ilmenee ristiriitaisuuksia. Myös työpaikan epävirallinen kulttuuri ja työtovereiden asenteet ja toiminta vaikuttavat huomattavasti työn ja perheen yhteensovittamiseen. Valmiit ja kaikille suunnitellut yhteiset perhepolittiset mallit eivät sovi kaikkiin organisaatioihin, vaan toimivat käytännöt ja hyvä arki on luotava kussakin työyhteisössä itse.

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä voitaneen pitää sitä, että perhe ja yksityiselämä nähdään aina, koko työyhteisön silmissä, positiivisena voimavarana. Unohtaa ei myöskään saa urakehitystä. Tavoitteena täytyy pitää seikkaa, ettei perhevapaa aiheuta turhaa haittaa urakehitykselle, erityisesti nuorten naisten työuran alkuvaiheisiin liittyen, mutta myös perheen hyvinvointiin panostaviin miehiin. Perhe-myönteinen työkulttuuri ylipäänsä kuuluu tämän päivän työyhteisöjen houkuttelevuutta lisäävään hyvinvointistrategiaan. (Kauppinen 2005.)

Terveysthuollon yleinen työaika, vuorotyö, tuo suuria paineita perhe-elämään ja sosiaaliseen toimintaan, semminkin, kun terveydenhuollon monissa työtehtävissä työskentelee valtaosin naisia. Vuorotyö ja jatkuvat, epäsäännölliset työajat aiheuttavat stressiä ja kuormittavat ihmistä monella tapaa. Työterveyslaitoksen monien tutkimusten mukaan tärkeimpiä vuorotyön aiheuttamia terveysriskejä ovat mm. vuorokausirytmien häiriintyminen, perhe-elämän ja vapaa-ajan häiriintyminen, unettomuus tai huono unen laatu, päiväaikainen väsymys, tapaturmariskialttius, sepelvaltimotauti, aikuisiän diabetes sekä rintasyöpä. Vuorotyön aiheuttamia haittoja voidaan kuitenkin yksilöllisesti ehkäistä käytännön keinoin, vaikkakaan patenttiratkaisuja ei varmasti kaikille löydy. Työterveyslaitos tarjoaakin sivuillaan neuvoja käytännön kysymyksiin, kuten miten nukkua päivällä, miten käyttää hyväksi kirkasta keinovaloa eri työvuoroissa, miten vuorotyössä kannattaa aterioida, miten harrastaa liikuntaa tai mitä olisi tehtävä, kun väsymys käy ylitsepääsemättömäksi. (Työterveyslaitos, Viitattu 16.3.2013).

Osallistuminen työkäytäntöjen kehittämiseen, työvuorojen suunnitteluun ja työvuorojen tietäminen pidemmälle ajanjaksolle helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä perheen yhteisten tekemisten ja tapahtumien suunnittelua. Perheen on luonnollisesti hyväksyttävä vuorotyöntekijän aikataulut. Työaikatarkaisut selkiinnyttävät myös työpaikan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien yksilölliset tarpeet.

8 ORAVANPESÄ

8.1 Työaika-autonomia

Työllä on ihmiselle monia merkityksiä. Se on meille kaikille keino ansaita elatuksemme, mahdollisuus luoda runsaasti sosiaalisia kontakteja ja liittyä laajempaan yhteisöön, toteuttaa, kouluttaa ja kehittää itseämme. Työn avulla voimme myös tuntea olevamme hyödyllisiä ja arvokkaita.

Joskus on kuitenkin työn oravanpyörässä syytä pysähtyä miettimään, mitä työ oikeasti meille merkitsee. Onko se elämäntehtävä ja kutsumus vai välttämätön

paha? Pentti Sydänmaanlakka (2006. 235—236.) kiteyttää asennoitumisen työhön kuudella tavalla:

- Työ on henkilölle pelkkä häiriötekijä, EVVK: ”ei voisi vähempää kiinnostaa”.
- Joku muu suhtautuu työntekoon ikään kuin keikkoina, rahanansaitsemiskeinona, eikä kannu työstään suurempaa vastuuta.
- Joku saattaa suhtautua työhönsä ammattilaisena. Hän kokee olevansa työhönsä tyytyväinen alan ammattilainen.
- Joku haluaa edetä uraputkessa ja kehittää itseään ja osaamistaan. Hän saattaa haluta myös kehittää työyhteisöään ja työskentelytapoja siellä.
- Kutsumustyö on jollekin täysin luontevaa. Hänellä on voimakas sisäinen motivaatio. Työ energisoi häntä.
- Kuudes henkilö omistautuu työlleen ja uskoo roolinsa niin tärkeäksi, että se edesauttaa jonkin suuremman toteutumista. Hänelle asenne on tärkein, ei työ sinällään.

Suomessa työelämän ja työhyvinvoinnin kenttää kehitellään jatkuvasti ja laajalti. Työelämän tilasta raportoivat tutkimukset vielä valitettavan usein tuottavat tietoa työelämän negatiivisista olosuhteista ja haasteista, eivät niinkään positiivisista tekijöistä ja voimavaroista.

Blomin ja Hautaniemen (2009, 12—13) mukaan vuonna 2005 Suomessa oli yhtä aikaa toiminnassa yli kymmenen eri tahojen hallinoimaa ja organisoimaa, hyvinkin laajaa työelämän kehittämiseen tähtäävää hanketta. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtymisen uudistuksissa on saavutettu paljon asioita. Vastuunottoa ja vaikutusmahdollisuuksia on parannettu, työautonomiata lisätty, tiimityöskentelyn sosiaalista ulottuvuutta on edistetty sekä kehittymismahdollisuuksia on kasvatettu. (Blom ym. 2009, 12.) Suomen voi katsoa olevan edelläkävijän työhyvinvoinnin tutkimuksen saralla, olemmekaan sotiemme jälkeisten suurten ikäluokkien myötä etulyöntiasemassa ja asiantuntijoita brändäämässä innovatiivista työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Työhyvinvointia on tutkittu aiemmin stressiteorioista käsin, negatiivissävytteisesti, mutta nykyään työelämän laatu -tutkimuksissa kiinnitetään huomiota työyhteisöjen ja ihmisten vahvuuksiin eli positiivisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Professori K. Lindströmin mallissa (2001) terveen organisaation ulottuvuuksia ovat muun muassa: työntekijöiden arvostus, innovatiivinen ilmapiiri ja kehittämiskulttuuri sekä työn ja muun elämän tasapaino (Suonsivu 2011, 107).

Epäsäännölliset työajat ovat melko yleisiä hoitotyössä ja vaikuttavat sekä potilaiden hyvinvointiin että työntekijöiden terveyteen ja suoriutumiskykyyn. Hoitajien työtyytyväisyyteen on kiinnitetty paljon huomiota; riittävä henkilöstö, osallistava suunnittelu, esimiesten tuki ja arvostus, uralla etenemismahdollisuudet, palkka (?) ja etuudet (?), työolot, työtehtävät ja työjärjestelyt vaikuttavat suuresti hoitajien työtyytyväisyyteen. Erityisesti perhemyönteinen työaikakulttuuri tukee työssä jaksamista (Työterveyslaitos 2010, 3). Surullisen kuuluisa terveydenhuollon byrokratia, vertikaalisen kuten horisontaalisenkin portaiston runsaus, raskaan hoitotyön aliarvostus mm. palkkauksen ja työn voimavarojen suhteen ja liikkeenjohdollinen ja henkilöstöhallinnollinen kyvyttömyys ihmisten johtamiseen eivät todellakaan johdata askeleitamme työtyytyväisyyden suuntaan.

Humoristinen lausahdus: ”terve sielu terveessä ruumiissa” voidaankin terveen organisaation oletuksena kääntää: ”terve työntekijä terveessä organisaatiossa”. Sielua ja ruumista tyynnyttävän tervehdyttävän oravanpesän löytäminen on monien jättiläisaskelten päässä, mutta pienillä teoilla sinne voinee päästä. Monien tutkimusten mukaan työaika-autonomia ja itse suunnitellut ja rytmittetyt työaikamallit auttavat priorisoimaan kunkin vuorotyötä tekevän jaksamisen. Yhdessä tekeillä löytyy tie oravanpesään.

Hyvän työvuorosuunnittelun ja työaikamallin lähtökohtana pidetään sitä, että työajat suunnitellaan niille työntekijöille, jotka työtä tekevät sekä siihen työhön, mitä tehdään. Valmiita malleja ei siis ole, mutta omaan rytmittämiseen perustuva ja vapaa-aikaan paneutuva työvuorosuunnittelu antaa mahdollisuudet parempaan jaksamiseen työssä. Hyvässä työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon lait ja virka- ja työehtosopimukset, paikalliset pelisäännöt, tuotannolliset ja taloudelliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä turvallisuus- ja terveysseikat. Työn

hallinta kuuluu työhyvinvointiin. Työn hallintaan liittyy työntekijän vaikutusmahdollisuus työaikoihinsa. Tällöin puhutaan työaika-autonomiasta, jossa osallistuvalla suunnittelulla luodaan puitteet yksikön toiminnan sujuvuudelle ja samalla huomioidaan työntekijöiden yksilölliset, tasapuoliset ja oikeudenmukaiset tarpeet. Työaika-autonomia ei ole omien työvuorojen valikointia, vaan keskinäiseen luottamukseen perustuvaa työvuorojen suunnittelua, jossa noudatetaan osaston toiminnan tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä. Lopullinen vastuu työvuoroluettelosta on aina esimiehellä.

Työaika-autonomian avulla työntekijä voi suunnitella työn, vapaa-ajan ja levon tasapainoa. Sen eräänä tärkeänä tarkoituksena onkin helpottaa työn ja perhe/yksityiselämän yhteensovittamista, kun työntekijä saa itse yhdessä muiden työtovereidensa kanssa suunnitella työaikaergonomisesti itselleen sopivat työvuoronsa. Osallistuva työvuorosuunnittelu on monen tekijän summa eikä sille ole olemassa yhtenäistä menetelmää. Se edellyttää yhteistä kieltä, käsitteitä, pelisääntöjä, tavoitteita. Se edellyttää yhteistä ymmärrystä vaadittavista tiedoista ja taidoista kussakin työvuorossa. Yhteistoiminta edellyttää avointa vuorovaikutusta, jossa myös vetäytyjien ja hiljaisten mielipiteet tulee huomioida. Työaika-autonomia on yhteistyötä, jossa vahvat persoonat eivät saa talloa heikompia. Sen toteuttamisessa yhteiset pelisäännöt, tieto hankalien työaikojen merkityksestä työn suorittamiseen, turvallisuuteen ja terveyteen, tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus on oltava kaikkien tiedossa.

Myös työaika-autonomian suunnitteluun on varattava tietty aika viikosta jokaiselle työntekijälle. Suunnittelu tapahtuu käytännössä työn lomassa, kiireessä. Yllättäviin poissaoloihin on varauduttava jo henkilöstösuunnittelussa. Silloin tällöin on syytä olla henkilöstöä yli minimin. Tällöin voi yksittäiseen työvuoroon suunnitella muita ”rästitehtäviä”, joka vuorostaan antaa mahdollisuuden työskennellä hyvillä resursseilla vastapainoina raskaille, vajaan miehityksen jaksoille. Tosiasia on, että kuormittavia työvuoroja, kuten kaksi työvuoroa peräkkäin tauotta, tulee odottamatta, suunnittelemattomasti ja jatkuvasti toisen työntekijän äkillisesti sairastuttua ja henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi ovat koetuksella. Toinen asia on, jos työntekijä etukäteen suunnittelee työaikansa siten, että tekee joitakin pitkiä työpäiviä ja saa sitten vastaavasti vapaa-aikaa palautumiseen. Tällöin puhutaan ryt-

mittämiseen perustuvasta työaikamallista. Silloin tarvitaankin paikallisia päätöksiä, mikäli useammat tekevät tällaisia työnrytmitä.

Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto ovat pohtineet Bisnesatleetti-kirjassaan (2011) liike-elämän yleistä haastetta: työn vaatimustasot kasvavat, mutta suorituskyky laskee iän myötä. Vuorokaudessa on rajallinen määrä tunteja, joten on syytä harkita tarkkaan, kuinka aika käytetään ja ennen kaikkea varmistetaan, että energiaa riittää myös kaikkein tärkeimpiin asioihin. Kirjoittajat ehdottavat mallia, jossa parin kolmen viikon tiiviimmän työrutistuksen jälkeen seuraa palautumiselle annettu aika eli pidempi viikonloppuvapaa. Sos.- ja terveysalan työssä se merkitsisi esim. muutamaa viikkoa tiiviimpää työtahtia esim. yhdellä vapaalla viikossa tai muutamaa pitkää työpäivää ja kolmannella viikolla pitempää vapaahetkeä ja palautumista. Joillekin tämä rytmi varmaan sopii, mutta suhtautuvatko työnantaja ja työntekijöiden edustajat asiaan kannustavasti?

Liike-elämässä vaaditaan parin viikon jatkuvia rutistuksia (tutkijan omia kokemuksia), mutta palautumiseen ei anneta siimaa, vaan seuraava rutistus alkaa välittömästi edellisen jälkeen. Tasaisen tappava työtahti johtaa takuuvarmasti tehokkuuden laskuun, kun ihminen väsyy. Stressi saattaa pieninä annoksina innostaa, antaa ehkä lisäenergiaa ja mahdollisesti parantaa työtehoakin, mutta toistuvat stressijaksot heikentävät pitemmän päälle henkistä ja fyysistä terveyttä, ihmissuhteita, luovuutta, tuottavuutta, jopa muistia. Pahimmillaan liiallinen stressi ja työmäärä sekä ylisuuret odotukset saattavat johtaa burnoutiin, loppuun palamiseen. Mikäli loppuunpalamisen ennaltaehkäisyyn ei panosteta, johtaa tilanne kestäättömään talouteen.

Pitkiin sairauslomiin ja useisiin sairauslomajaksoihin on pyrittävä puuttumaan ajoissa, ennaltaehkäisevästi. Esimiehiltä täytyy löytyä rohkeutta varhaiseen puuttumiseen ja heiltä täytyy myös löytyä rohkeutta mennä itseensä ja pohtia johtamistapojaan, mikäli sairauslomia tulee enenevässä määrin. Valitettavasti tieto toistuvista lyhyistä sairauslomista ei edelleenkään mene työterveyteen saakka. Terveystienhuollossa näin tapahtuu kaiken aikaa eikä varhaisen puuttumisen taitoakaan löydy.

Kahden tärkeän seikan, kuormituksen ja palautumisen, välinen tasapaino ratkaisee suorituskykymme ja näihin seikkoihin onkin syytä kiinnittää huomiota. Kun näiden välinen rytmi on oikealla tavalla tasapainotettu, energiataso todennäköisimmin pysyy vakaana. Erityisesti palautumisen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Liikunta, mieltä virkistävät harrastukset, terveelliset elämäntavat, laadukas uni ja tasapainoinen perhe-elämä ovat palautumisen suolaa. Mikäli joululoma ja kesäloma ovat ainoat ajankohdat, jolloin voi pitää vapaata, ihmiset ovat niin uupuneita, etteivät jaksaa nauttia vapaahetkistään virkistäytyen. Ennemmin moni sairastuu loman alkaessa. Toiset antavat pahimmassa tapauksessa alkoholin turruttaa ja ovat lomalta palattuaan huomattavasti huonommassa kunnossa kuin lomalle lähdettyään.

Koivumäen (2006) mukaan työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Siinä kukin työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijällä on työaika-autonomiassa vastuu ja vapaus suunnitella omat työvuorot olemassa olevien reunaehtojen (KVTES, työaikalaki, paikalliset sopimukset ja työyksikön toiminta) ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Työaika-autonomian käyttöönotto edellyttää kehittämistyötä, jolloin luodaan kunkin työyksikön pelisäännöt. Työaika-autonomiasta käyttöönotettaessa on kyse muutosprosessista, työkuultuurin muutoksesta, joka vaatii aikaa, aitoa vuoropuhelua, harjoittelua, vastuunottoa ja kaikkien osapuolten osallistumista prosessiin. Koivumäen (2006, 93) mukaan prosessi vaatii ainakin vuoden, ellei kahden, kehittämisajan. Hänen mukaansa tärkeintä on, että jokainen työntekijä oppii ymmärtämään, miten työaika-autonomian avulla voidaan aidosti tukea omaa työhyvinvointia.

Työajoilla on sekä työhyvinvointia vahvistavia että työterveyttä vaarantavia vaikutuksia. Elämäntilanteen vuoksi hakeudutaan joskus osa-aikatyöhön ja joustaviin tai poikkeaviin työaikoihin. Ne koetaan työllistymisen tai työn ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta järkeviksi. Aikaiset aamuvuorot, yötyöt, pitkät työajat tai tuplavuorot - mukaan luettuna työmatka-aika - sekä työaikojen epäsäännöllisyys lisäävät moninkertaisesti työssä kuormittumista, terveysriskejä ja ne vaikeuttavat oleellisesti työn ja muun elämän yhteensovittamista. Vuorotyö on yksinkertaisesti tappotahdistista työtä eikä millään tavalla soveltuva perheelliselle

feminiinille nykyisillä henkilökuntamitoituksilla ja antiikin aikaisilla työkaluilla ja apuvälineillä. Työajat vaikuttavat kuitenkin huomattavassa määrin palkkaukseen, eläkkeisiin, työn tuottavuuteen, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, työssä suoriutumiseen ja työn kuormittavuuteen sekä työterveyteen. Työajoista vuorotyö on erittäin haasteellinen. Poikkeavissa työajoissa hyvien elintapojen ylläpito selkeästi hankaloituu.

Työterveyslaitos on vuosikymmenet tutkinut työhyvinvointia, -käsitteitä ja sen eri ilmenemismuotoja. Tutkimuksista ilmenee selkeästi, että kun ihmiselle suodaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, vaikuttaa se laajasti moniin työhyvinvointia edistäviin ulottuvuuksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Viitattu 17.1.2012.) Omiin työaikoihinsa vaikuttamalla ylläpidetään työkykyä sekä helpotetaan työn kuormittavuutta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Samoin sillä vaikutetaan koettuun terveydentilaan, vähennetään mahdollisia sairauspoissaoloja ja alennetaan riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. Työterveyslaitoksen hyvinvointifoorumin Työ ja terveys -esitteessä luetellaan myös, miten terveyttä ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä:

- ✓ säätämällä työkuormitusta sopivien työaikojen avulla
- ✓ siirtymällä palautumista edistäviin työaikamalleihin; on muistettava sekä työvuoron aikainen (työn tauotus) että vuorokautinen lepoaika (uni ja vapaa-aika), palautuminen ja työaikojen ergonomia
- ✓ välttämällä ylipitkiä työviikkoja; viikkotyöaika tulisi Työterveyslaitoksen mukaan pitää kaikissa olosuhteissa alle 50 tunnissa liukuvilla työajoilla ja työaikapankeilla
- ✓ ottamalla saldovapaapäivät ja työaikajoustot osaksi organisaation työhyvinvointisuunnitelmaa
- ✓ huomioimalla työvuorojen suunnittelussa yksittäiset työaikamieltymykset ja -toiveet edistämällä yksikköjen työaika-autonomian toimintamalleja (Sosiaali- ja terveysministeriö, Viitattu 17.1.2012.)

Kunta 10 -seurantatutkimustuloksissa (2008) arvioidaan työaikojen joustomahdollisuuksien ehkäisevän työkyvyttömyyseläkkeitä. Seurantatutkimuksen mukaan työntekijöillä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa, ilmeni 24 % pienempi riski joutua työkyvyttömyyseläkkeelle kuin niillä, joilla ei tätä mahdolli-

suutta ollut. Kunta 10 -tutkimuksessa havaittiin myös työaikojen jouston suojaava vaikutus joutua mielenterveyssyistä eläkkeelle eli henkilöt, joilla oli mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, omasivat 20 % pienemmän riskin joutua työkyvyttömyyseläkkeelle kuin he, jotka eivät saaneet vaikuttaa omiin työaikoihinsa.

Vuorotyötä tekevien työvuoromalleja on tutkittu paljon. Sallisen ja Kecklundin (2010) katsauksen mukaan vuorotyössä tulisi noudattaa nopeasti kiertäviä työvuoromalleja, jotta riittävä palautuminen turvataan. He suosittelevat vähintään 12 tunnin palautumisaikoja vuorojen väliin, jotta mahdollista univajetta kyettäisiin estämään. Heidän esimerkkinään nopeasti kiertävästä vuoromallista on ”aamuvuoro, iltavuoro, yövuoro, vapaa, vapaa”. Sosiaali- ja terveysministeriö (Viitattu 17.1.2012) on antanut samansuuntaisia suosituksia vuorotyöhön. Toinen asia onkin, kuinka näitä suosituksia kyetään käytäntöön soveltamaan?

Sairaaloiden vuorotyöjärjestelmistä on tehty monia tutkimuksia ja kyselyitä henkilökunnalle. Kolmivuorotyössä on edelleenkin vaikea yhteensovittaa työtä, perhe-elämää tai harrastuksia. Työajat vaikuttavat työviihtyvyyteen. (Takala 2004.) Työaika-autonomian suunnittelussa ei ole olemassa yhtä ainoaa, oikeaa mallia, vaan yksikön toiminnan vaatima työvuoromiehitys, työpaikan luonne, osaamisvaatimukset ja ammattitaito, henkilöstörakenne ja mahdollisuus joustaviin toimintatapoihin asettavat monia vaatimuksia työvuorosuunnittelulle (Työterveyslaitos 2010, 62). Useissa työvuorokokeiluihin osallistuneissa yksiköissä, mm. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä, työaikaergonomisista malleista nousi selvimmin esiin nopeasti eteenpäin kiertävä työaikamalli, samoin unen ja vireyden saamat pisteet nousivat positiiviseen luokkaan työaikakokeilun tuloksena. Näiden lisäksi työvuorot vaikuttivat positiivisesti terveydentilaan; työaikakokeilun lopputulemassa tosin osastoittain vaihteluväli oli muuttuva (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008. 17, 19, 20). Hakola ym. (2010) havaitsivat, että työaikaergonomisesti suunnitellut työajat vaikuttavat positiivisesti kaikenikäisten hoitajien fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Hyvin suunnitelluilla työajoilla ja riittävällä toipumisajalla voidaan selvästi vaikuttaa hoitajien työssäjaksamiseen ja terveyteen.

8.2 Työaika-autonomia Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla

Työaika-autonomian käyttöönotto Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla AB aloitettiin vuoden 2010 joululistasta ja on nyt toiminut puolitoista vuotta. Sitä ennen listantekijä (sairaanhoitaja) laati työvuorolistat työntekijöiden toiveet huomioiden. Työaika-autonomian käyttöönottoa edelsivät koulutustilaisuudet, joissa käytiin läpi työvuorosunnittelun reunaehdot sekä laadittiin kummallekin tiimille (tiimit 1. ja 2.) pelisäännöt. Pelisääntöjä on sittemmin vielä muokattu (kummankin tiimin pelisäännöt hieman poikkeavat toisistaan) työaika-autonomian käyttöönoton myötä ja käytännöistä oppien. Työaika-autonomian käyttöönottoon liittyi melkoinen haaste, kun lähdettiin liikkeelle joulutammikuun 2010 tuplalistasta (3 + 3 viikkoa), joissa oli useita lakisääteisiä ylimääräisiä vapaapäiviä. Molemmat tiimit valitsivat listavastaavat, jotka huolehtivat listan koonnista ennen esimiehelle menoa. Nämä listavastaavat jatkavat edelleen tässä työssä ja ovat saaneet jopa hirtteishuumorilla sävytettyjä lisänimiä kuten ”Listanatsi”, joka kuitenkin kertoo kunnioituksesta listavastaavan työaikaergonomista, tasapainoa luovaa roolia kohtaan. Työaika-autonomian toteuttajakin on moneen junaan: yksi vaihtaa joustavasti työvuorojaan, tosin omista tarpeistaan joustuen, toinen ei anna piiruakaan periksi, kolmas hyväksyy ne vuorot, mitä muilta jää (onneksi erittäin harvoin!) ja neljännelle on se ja sama, kunhan joku tekee työvuorot demokraattisesti.

Nyt tehtävä kvantitatiivinen tutkimuskysely tehdään toukokuussa 2012 (tällöin eivät vielä kaikki kesälomat ole pyörähtäneet käyntiin) Webropol-pohjaisena kyselynä. Anonyymeinä pysyvät vastaukset kootaan ja analysoidaan kesäkuussa ja julkaistaan oppilaitoksen kesätauon jälkeen elokuussa 2012. Hyväksynnän jälkeen tulokset kerrotaan osaston henkilökunnalle ja mietitään yhdessä uusia, luovia keinoja toteuttaa työaika-autonomiaa. Tutkimuksen tuloksista kerrotaan tarvittaessa Peruspalvelukeskus Oivan johtoryhmälle ja muille Oivan samankaltaisille yksiköille.

Työaika-autonomian käyttöönoton alkuvaiheessa ei Asikkalan vuodeosastolla tehty kartoittavaa kyselyä työntekijöille, joten nyt tehty kysely ei anna vertailevaa tulosta, vain tämän hetken tuntuman puolitoista vuotta kestäneestä kokeilusta ja sen heijastamista tunnelmista. Toivon vastauksista saatavan viitteitä siihen, voidaanko

työaika-autonomiaa kokeilla muissakin samankaltaisissa työyksiköissä. Pyrin tässä työssä selvittämään, millaista vaikutusta työaika-autonomian käyttöönotolla on työhyvinvointiin, miten se vaikutti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, löytyikö työaika-autonomiakokeiluun liittyen voimaantumisen ja työn imun elementtejä ja niistä kumpuavaa sisäisen yrittäjyyden asennetta. Nuorten työntekijöiden kommentit olisivat kiinnostavia, koska he tulevat olemaan seuraavat vuosikymmenet tämän elementiltään sängen haastavan työkentän tekijöitä; valitettavasti tutkittavien määrän pienuus ja siten anonymiteetti kuitenkin rajaa tätä aihepiiriä, mutta jatkotutkimusaiheena nuorten työntekijöiden ajatukset työhyvinvoinnista tuntuvat perin houkuttelevalta.

Työhyvinvointiosaamisemme mitä luultavimmin vie meidän suomalaisen puuveneemme kokan kohti lähitulevaisuudessa maailmanlaajuisesti tunnettua brändiosaamista, työhyvinvointia ja siihen liittyvää taitajuutta. Me olemme työhyvinvoinnin suunnannäyttäjiä ja mikäli jo eläkeiän kynnyksellä olevat saavat kokea osallisuutta eli olla mukana tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä, he saattavat jatkaa pidempään työelämässä ja tämä seikka saattaakin kehittyä valtiaksi 2010-luvun kiristyvillä työmarkkinoilla. Alasoini (2010) uskookin, että mikäli yrityksessä on paljon yli 63-vuotiaita, se samalla kertoo, että ihmiset viihtyvät siellä. Kaikki tämä tulee näkymään entistä enemmän imagorakentamisena Internetin nettiyhteisöjen välityksellä.

Työelämä on siis todellisen haasteen edessä: työtä on enemmän kuin koskaan eikä työtunteja ole enää mahdollista lisätä. Ratkaisuhan ei ole työruuvin loputon kiristäminen, vaan yksinkertaisesti työn ja vapaa-ajan uusi rytmittäminen ja uudelleen, avoin ja innovatiivinen suhtautuminen työhön. Samalla avoimuudella luodaan uudennlaisia liiketoimintamalleja, jotka sopivat tähän aikakauteen. Putkiaivoinen insinööriajattelu on tullut tiensä päähän ja nyt on toimintaa työssä tehostettava oikealla tavalla, uusien ajatuksien ja katsantokannoin. Verrataan asiaa esimerkiksi urheiluun; huippukuntoon pääseminen edellyttää, että kahden, kolmen viikon tiukan harjoitteluputken jälkeen pidetään viikon palauttavampi jakso, sen jälkeen taas tiukempi jakso ja palautus. Tiukan harjoittelukauden aikana paneudutaan asioihin perinpohjaisesti, sitten suodaan levolle aikaa. Miksi ei samainen asia toimisi työelämässä?

9 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Asikkalan terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuodeosastolla AB ryhdyttiin työaika-autonomia -kokeiluun jouluna 2010. Työnantajani toimeksiannosta tutkin työaika-autonomian käyttöönoton vaikutuksia puolentoista vuoden kokeilun jälkeen. Tutkimustyöni vei minut työhyvinvoinnin ja tämän päivän työelämän haastaville lähteille. Laaja ja oleellinen olemassa oleva teoriaosuus on toivon mukaan tempaissut lukijan tämän päivän työelämässä vallitsevien kausaliteettien pyörteisiin. Ilman tätä osuutta työni jäisi pintaraapaisuksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret löytyvät luonnontieteistä. Niissä selitetään syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä tekijöitä ovat mm. johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu on suunniteltava niin, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä lopuksi päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuen (Kananen 2008). Syyt, miksi päädyn empiirisessä tutkimukseni juuri tähän menetelmään, ovat menetelmän loogisuus, mahdollisuus kysyä monipuolisesti aiheita sivuavia asioita sekä mahdollisuus aineiston tilastolliseen analyysiin. Kananen (2008, 10) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen perusideana on kysyä pieneltä joukolta tutkittavaa ilmiötä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimukseni perusjoukko koostuu työaika-autonomiakokeiluun osallistuneista vuorotyöntekijöistä, sekä lähi- ja perushoitajista että sairaanhoitajista.

Tutkimus vaatii luonnollisesti runsaasti suunnittelua ja johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja teorioista. (Metsämuuronen 2003, 9.) Tutkijana minua ohjaa syvä kiinnostus tutkia työyhteisöni hyvinvointia itselleni täysin uusien ulottuvuuksien kautta. Jo tutkimustyöni alkuvaiheessa löydän Siitosen (1999) voimaantumisteorian. Voimaantumisen osa-alueiden tunnistaminen ja keskinäisten yhteyksien huomaaminen on tärkeää voimaantumisen mahdollistavan työympäristön luomisessa

(Siitonen 2004, 3; ks. kuvio 1, s. 4). Voimaantumisen käsitteiden määrittelyssä on mukana myös muiden suomalaisten tutkijoiden näkemyksiä aiheesta. Tutustuessani voimaantumisen teoriaan tarkentuu siitä lähemmin voimaantumisen osaprosessit: päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emotiot. Näiden voimaantumista jäsentävien tekijöiden kautta muotoutuu oma tutkimusongelmani sekä tutkimusasetelmani ja pystyn niiden avulla laatimaan tutkimussuunnitelmani. Teoreettisessa viitekehyksessäni lähestyn ilmiötä monesta näkökulmasta. Voimaantumisen osaprosessien lisäksi liitän mukaan muuta voimaantumiseen liittyvää kirjallisuutta saadakseni tutkimukseeni vuoropuhelua ja erilaisia näkemyksiä.

Erilaisiin voimaantumiseen liittyviin teoriapohdintoihin tutustuessani päädyn lähestymään työhyvinvoinnin ja työaika-autonomian vaikutusten tutkimustani itselleni läheisen aihealueen, sisäisen yrittäjyyden ja sisäinen sitoutumisen (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 311) sekä erittäin mielenkiintoisen ja nykyään paljonkin käytetyn työhyvinvoinnin moniulotteisen ilmiön, työn imun (Hakanen 2011) kontekstissa. Työ on haastavaa, mutta henkisesti rikastavaa enkä päivääkään anna lukuhetkistä pois.

Tarkkaan laadittu tutkimussuunnitelma ohjaa kyselylomakkeen tekoa. Perehdyn työhyvinvoinnin laajaan kenttään perinpohjaisesti puolentoista vuoden ajan vuoden 2011 ja kevään 2012 aikana. Työnantajan tutkimusluvan saan kesällä 2011.

Kyselylomake on käytettyin keino aineiston keräämiseen määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Etuina ovat muun muassa mahdollisuus kerätä laajempi tutkimusaineisto ja se on tehokas myös ajankäytöllisesti sekä tutkittavien että tutkijan näkökulmasta. Nämä edut tukevat päätöstäni käyttää kyselylomaketta aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelututkimuksen tekoa rajoittaa kuitenkin tutkijan ja tutkittavien läheinen työtoveruussuhde. Muita mahdollisia keinoja määrällisen aineiston keräämiseksi ovat mm. systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekistereiden käyttö, mutta näiden käyttöä en edes harkitse tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007.) Lahden ammattikorkeakoululla on käytössään nettipohjainen Webropol -ohjelmisto, jonka avulla suunnittelen anonyymit tutkimuskysymykset tutkittaville.

Tutkimusotteeni on deduktiivinen, teorialähtöinen. Olen halunnut lisätä tutkimukseni luotettavuutta triangulaation keinoin lähestymällä tutkittavaa ilmiötä monelta suunnalta. Monistrateginen tutkimusote saattaa lisätä virhemahdollisuuksia. Yritän kuitenkin tässä työssäni erottaa aineistotulvasta kaikkein oleellisimman tiedon. Viimeisen kysymyksen vapaan kirjoituksen osiossa käytän sisällönanalyysiteknikkaa, jotta saan vastauksista tiiviin sanallisen kuvauksen. (Kananen 2008, 94.)

Työyhteisössä vallitseva sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat monien tutkimusten mukaan työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Myönteinen hyvinvoinnin tila antaa työntekijälle mahdollisuuden kukoistaa työssään. Tätä tilaa kutsutaan työn imuksi (flow) ja sitä minun on suorastaan pakko kysymyksissäni lähestyä, jotta hahmotan kokonaisuuden. Kokonaisuus vaatii myös työhyvinvointiin läheisesti liittyvän voimaantumisaihion mukaanoton; ilman sitä työni jää torsoksi. Voimaantumista käsittelevissä kysymyksissä paneudutaan tässä työssä kolmeen osioon:

Päämäärät-osiossa, joka liittyy voimaantumiseen, arvioinnissa yleensä arvioidaan organisaation perustehtävä, tarkoitus, toiminnalliset arvot sekä ohjaavat periaatteet. Tässä työssäni en kuitenkaan ryhdy tätä osiota arvioimaan olettaen, että kaikki oivalaiset tuntevat nämä asiat. 1. Kontekstiuskomusten, joiden nimikkeitä kutsun tässä kyselylomakkeessa työilmapiiri-osioiksi, arvioinnissa kartoitetaan, millaisessa kulttuurissa työtä halutaan oikeasti tehdä eli miten hyvin työ ja arvot kohtaavat arjen työssä. 2. Kykyuskomusten arvioinnissa ihminen arvioi ja vertailee omaa onnistumistaan tavoitteiden saavuttamisessa yhteisön antamissa puitteissa. 3. Emootioilla, joita nimikkeitä tässä tutkimuksessa kutsun ns. tunnetila työssä -osioiksi, on tässä arviointiprosessissa hyvinkin tärkeä energisoiva, voimaannuttava ja säätelevä tehtävä, etenkin tiimitoiminnassa. Nämä kolme osiota nousevat mielestäni tärkeiksi komponenteiksi tutkittaessa työaika-autonomian toteutumista, koska ne koskettavat koettua työhyvinvointia.

Lomakkeen kyselyt suunnittelen käyttäen malleina muita työyhteisön työhyvinvointitutkimuksissa käytettyjä kyselylomakkeita, niitä työhöni muokaten. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen laadinta onkin yksi tutkimuksen kriittisistä vaiheista, sillä tämän vaihe on oleellisen tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Pilotoin lomakkeen kahdella esilukijalla.

Jorma Kananen (Kvantti 2008) korostaa painokkaasti: kvantitatiivisen tutkimusotteen yhtyessä positivistiseen tutkimusnäkemykseen, jolloin tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä, on tutkijan syytä säilyttää kunnon etäisyys aiheeseen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu Kananen (2008, 10) mukaan positivismiin. Siinä korostetaan tietojen perusteltavuutta, luotettavuutta sekä yksiselitteisyyttä ja se perustuu mittaamiseen, jolla saadaan luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Tutkimus on kokonaistutkimus, jossa populaation jäseninä ovat vuodeosaston henkilökunnasta ne lähi-, perus- ja sairaanhoitajat, jotka ovat aktiivisesti osallistuneet työaika-autonomian toteutukseen. Puolentoista vuoden sisällä vaihtuu paljon henkilökuntaa, joten alun perin työaika-autonomian aloituksessa mukanaolleita ei jäänyt montaa. Perusjoukko valikoituu vakituisesta henkilökunnasta sekä pitkäaikaisista sijaisista, koska näin se mielestäni parhaiten kuvaa koko työyksikön henkilökuntaa. Tällä tavalla valikoituun perusjoukkoon tulee 22 henkilökunnan edustajaa (n=22), mikä rajoittaa tutkimuskysymyksiä mm. ikään liittyvän identiteetin osalta, joten rajausten suhteen tulee olemaan hyvin väljä.

Internet-pohjainen Webropol-kysely antaa mahdollisuuden tutkittavien anonymiteetille kuin myös anonymille muistutusviestille, jos vastaukset ovat vielä määräaikaan mennessä vastaamatta. Annan tutkittaville kuukauden aikaa vastata kysymyksiin ennen kesälomakauden alkua ja kerron saatekirjelmässäni, että lähetän muistutuskirjeen kahden viikon jälkeen, mikäli edelleen anonymiminä pysyttelevä tutkittava ei ole vielä vastannut kyselyyni. Ennen kyselyni lähettämistä varmistan oikeat sähköpostiosoitteet.

22 tutkittavaa ovat olleet mukana työaika-autonomian toteutuksessa alusta lähtien tai liittyneet joukkoon joulukuusta 2011 lähtien. Tämän otoksen luotettavuuden tarkistan joulukuun 2011 alun työlistasta. Mikäli haluan tehdä kyselyn niille henkilöille, jotka ovat alusta saakka olleet mukana työaika-autonomian toteutuksessa, tipahtaisi tutkittavien lukumäärä yhden käden sormilla laskettavaksi.

10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

Lopullisen kyselyn lähetin 22 vastaajalle. Määräaikaan mennessä eli kuukauden kuluttua 18 työntekijää eli 82 % tutkittavista oli vastannut kyselyyni, joten tutkijana olen sangen tyytyväinen kadon pienuuteen, vaikka perusjoukkokin on pieni. Vastausten (n=18) perusteella voin kuitenkin tehdä yleistyksiä ja vetää johtopäätöksiä.

Mikäli olisin tehnyt kyselyni vuosi sitten alkusyksynä 2011, kuten alun perin oli tarkoitukseni, olisi työn luotettavuus ollut kyseenalainen. Vaikkakin työyhteisömme johtamiskulttuuria pidetään avoimena ja vuorovaikutteisena, johti tilanne kuitenkin siihen, että monen asian lopputulemana työyksikkömme työhyvinvointi romahti, sairauspoissaolot lisääntyivät, jonka johdosta jäljelle jääneet työntekijät kuormittuivat liikaa lisätöiden painosta ja työpahoinvointi alkoi saada jalansijaa.

Loppukesän ja syksyn 2011 aikana työn raskaus lisääntyi ja monet työskentelivät jaksamisensa rajoilla. Sairauspoissaoloja oli paljon, ammattitaitoisia sijaisia oli vaikea saada ja monet tekivät pitkiä työvuoroja tai yksinkertaisesti vaihtoivat työpaikkaa. Työnilo katosi, totaalinen väsymys valtasi mielet ja tyytymättömyys nosti päätään. Johtajuus kyseenalaistettiin, koska esimies ei ollut juuri koskaan paikalla. Työntekijät tunsivat olevansa tuuliajolla, toinen toisensa tukeminen ei enää yksinkertaisesti riittänyt eikä työ olisi voinut vähemmin (EVVK) kiinnostaa. Nuorimmat työntekijät uupuivat herkästi ja työnilo katosi.

Avoimella vuorovaikutuksella esimiehen ja työntekijöiden kesken saatiin kuitenkin asiaan vihdoinkin ratkaisuja. Samalla huomasimme, kuinka tärkeätä avoin dialogi on ja kuinka tärkeätä on, että dialogille järjestetään säännöllisesti aikaa sekä esimiehen että alaisten taholta. Päätimme, että yritämme tehdä työtä elämää varten, kuten tuleva Y-sukupolvi, opetellen katsomaan eteenpäin, ja nimenomaan yhdessä, erinomaisten tiimien tukemana. Avoin dialogi kuitenkin loppui lyhyeen, säännölliset osastokokoukset vähenivät, kunnes kevään 2012 aikana dialogin lopputulemana ilmestyi kokonaista kolme viikkotiedotetta.

Edellämainituista syistä johtuen siirsin tutkimukseni ajankohdan kevään 2012 puolelle ja seurasin tuntosarvet herkkinä työilmapiiriä, milloin olisi paras ajankoh-

ta tehdä kysely. Mikäli olisin tuolloin syksyllä tehnyt kyselyn ja uusinnut sen esimerkiksi keväällä, olisivat tutkimustulokset olleet täysin poikkeavat toisistaan. Nyt tänään tutkimuskysymyksiä uusittaessa olisi reliabiliteetti todennäköisesti edelleen korkea, koska tulehtunut työilmapiiri on saatu jotenkuten korjatuksi.

Tutkimuksessa tulee esiin kahden eri tiimin mielipiteet ja eriävätkin vastaukset, mutta käsittelen niitä melko yleisellä tasolla, koska perusjoukko oli pieni ja toisen tiimin vastauksia oli huomattavasti vähemmän. Mielenkiintoinen konteksti kuitenkin ja herättää ajatuksia, miksi saman työyksikön kahden tiimin vastaukset eroavat niinkin paljon toisistaan; siinä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe suuremmalla perusjoukolla, mutta nyt asia jää kuitenkin tutkijan lukittuun sisäiseen kassakaappiin.

11 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkittavina oli 22 työaika-autonomiassa mukanaollutta työntekijää. Neljä henkilöä jätti vastaamatta, joten tutkittavia jäi loppujen lopuksi 18 eli vastausprosentiksi jäi 82. Sukupuolta en kysynyt toisen sukupuolen lukumäärän vähäisyyden vuoksi. Ikäryhmät määrittelin tarkoituksella laveasti anonymiteetin suojaamiseksi. Tiimi 1:n ja 2:n vastausmäärissä oli siksi selvä ero, etten ryhtynyt ristiintaulukoimaan vastauksia tiimeittäin tai vetämään tarkempia johtopäätöksiä tai yleistyksiä. Taustatiedot näkyvät seuraavissa taulukoissa:

TAULUKKO 1. Ammatti

Perus- tai lähihoitaja	11
Sairaanhoitaja	7
N	18

TAULUKKO 2. Ikärakenne

alle 35-vuotias	5
36-49-vuotias	6
50-vuotias tai yli	7
N	18

TAULUKKO 3. Tiimijako

Tiimi 1	6
Tiimi 2	12
N	18

Vastaajien ammattijakautuma kyselyssä on melko oikeassa suhteessa osaston henkilökuntaan nähden, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Ikäjakautuma on tasainen, vain tiimeittäin vastaukset erosivat lukumäärältään toisistaan.

11.1 Työaika-autonomia

16 vastaajaa 18:sta on tyytyväinen nykyisiin työvuoroihinsa 14 vastaajan perheen ollessa samoin tyytyväinen nykyisiin työvuoroihin. 11:llä on vireystila parantunut ja 7:llä pysynyt samanlaisena. Reilusti yli puolella vastaajista vireystilan parantuminen työaika-autonomian myötä antaa lupaavan tuloksen työhyvinvoinnin suotuisasta kehityksestä.

Ilta- ja aamuvuoron välissä 12 vastaajaa katsoi, ettei ehtinyt levätä riittävästi. Todellisuudessa riittävää lepoaikaa ei ole koskaan ilta- ja aamuvuoron välissä. Ilta-vuoro loppuu klo 21:30 ja aamuvuoro alkaa klo 7:00. Kun lasketaan työvaatteiden vaihdot, työmatkat, rauhoittuminen ennen yöunta, jää levolle aikaa ehkä keskimäärin noin 5-6 tuntia. Tässä on työaikojen ja -vuorojen suunnittelussa todellinen mietinnän paikka. 11 vastaajaa katsoi työhyvinvointinsa kuitenkin parantuneen työaika-autonomian myötä, yksi vastaaja katsoi sen huonontuneen ja kuusi vastaajaa ei osannut varmaksi sanoa, miten työaika-autonomia on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa.

11:ta tutkittavalla oli harrastustoiminta jonkin verran aktivoitunut. Laatu-aikaa perheelleen pystyi nykyisin antamaan 11 vastaajaa, jota tulosta voi pitää hyvänä vuorotyöntekijöille. Jopa 16 kaikista 18:ta vastaajasta oli tyytyväinen saadessaan suunnitella omat vapaahetkensä. Työaika-autonomialla voidaan nähdä olevan selvä positiivinen vaikutus työn ja vapaa-ajan väliseen balanssiin.

15 vastaajaa 18:sta koki työaikaergonomiansa parantuneen, jota tätäkin voidaan pitää erittäin positiivisena asiana. Se ennakoi myös työssä jaksamista ja vähentyneitä sairaspöissaoloja. Kuitenkin kolme sairaanhoitajaa toteaa, ettei työaikaergonomia ollut parantunut. Tähän löytynee vastaus osaston sairaanhoitajien erittäin vaikeasta miehitysvajauksesta, jolloin työvuoroihinsa ei niinkään pysty vaikuttamaan, vaan sairaanhoitajat joutuvat lähes pakosta tekemään työaikaergonomisesti todella kuluttavia työvuoroja, kuten esimerkiksi: A-I-A-I-A+I-A (aamu-ilta-aamu-ilta-aamu+ilta-aamu).

Työaika-autonomian pelisäännöissä ilmeni vastauksien perusteella erittäin suuria puutteita. Osa vastaajista (7) eivät pitäneet pelisääntöjä oikeudenmukaisina (TAULUKKO 16) ja pelisääntöjä ei noudatettu lainkaan jopa 14 vastaajan mielestä (TAULUKKO 17). Tässä onkin ilmiselvä pysähtymisen ja yhteisten pelisääntöjen pikaisen uudelleen pohtimisen paikka. Samalla vastaus pistää jokaisen työntekijän miettimään, miksi ei ole noudattanut yhteisiä pelisääntöjä.

TAULUKKO 16. Pelisäännöt ovat mielestäni oikeudenmukaiset

	Ammattinimike	
	Perus- tai lähihoitaja	Sairanhoitaja
kyllä	7	4
ei	4	3
N	11	7

TAULUKKO 17. Kaikki noudattavat luotuja pelisääntöjä

	Ammattinimike	
	Perus- tai lähihoitaja	Sairanhoitaja
kyllä	1	3
ei	10	4
N	11	7

Listavastaavien demokraattiseen työhön oltiin pääsääntöisesti (14) tyytyväisiä, vaikka 2 sairaanhoitajaa ja 2 lähihoitajaa eivät olleet tyytyväisiä. Esimiehen tekemiin demokraattisiin päätöksiin listan lopullisesti vahvistuttua oltiin sekä tyytyväisiä (12) että tyytymättömiä (6). Mikäli lista ei ole ”valmis” esimiehelle mennessään, joutuu esimies pakolla tekemään muutoksia suunnittelulistaan, jotta koko osaston miehitys jakautuisi tasaisesti jokaiselle päivälle. Työntekijät ovat tästä tietoisia.

11.2 Sana on vapaa -osion vastaukset

Olen sisällönanalyysiä käyttäen tiivistänyt vastaukset, mutta jätin tahallisesti sanamuodot vapaiksi. Tämä osio tutkimuksessa antaa runsaasti rakentavia toimintaohjeita muille Peruspalvelukeskus Oivan työyksiköille, jos ja kun aloittavat työaika-autonomia-kokeilun:

Viimeisiin kysymyksiin olisi kaksi vastaajaa toivonut useampaa vaihtoehtoa. Vanhaan harva enää vaihtaisi takaisin, työaika-autonomia koetaan mahtavaksi ideaksi. Moni oli todella tyytyväinen. Siitä ei pidetty, että listaan saa suunnitella vapaaehtoisesti pitkiä päiviä, olkoonkin, että joillekin se on työhyvinvointia. Pitkä päivä koetaan rasittavana, illalla on kaikkea muuta kuin pirteä ja se vaarantaa potilasturvallisuutta ja lisää stressiä ja väsymystä. Pitkien päivien tekeminen lisävapaiden toivossa koetaan turhaksi touhuksi, koska sen päivän, jonka on kokonaan töissä, olisi aamuvuoron jälkeen ehtinyt tehdä paljon asioita. Seuraavana päivänä on aivan poikki edellisestä pitkästä päivästä, etkä jaksaa tehdä mitään. Pitkiä päiviä joutuu tekemään äkillisien sairaslomien takia liikaa. Työmme on todella raskasta ja pitkä päivä vain tekee sen entistä raskaammaksi. Kokonaisuutena hyvä kysely ja odotetaan innolla tuloksia. Esimiehet eivät tue työssä jaksamista, sillä he eivät itse osallistu hoitotyöhön, eivätkä tiedä, miten kuormittavaa tämä työ todellisuudessa on. Miksi kolme sairaanhoitajaa tekee pelkästään konttoritöitä, työtä riittäisi kentällä? Monet eivät vielääkään tarkastele listaa ja työvuoroja kokonaisuutena, vaan laitetaan vain omat vuorot "sokkona". Opittavaa on usean mielestä vielä paljon. Työaika-autonomiia on jo kahdenkin työvuoron/vapaapäivän suunnittelulis-

tan toteutuminen. Tämä on jo oivallettu ja yhteensovituksessa perustellusta syystä vaihtuu kaikkien suunnitelmat. Kaksi punaista ympyrää saa tehdä, mitä vuoroja haluaa tai missä vapaapäivät, jotka sitten ovat muuttumattomia. TAL määrittää, että ennaltasuunnitellut pitkät päivät voi suunnitella 4:lle ja olemme sopineet, että 2 pitkää päivää /lista (ei sunnuntaisin) ja kahdella ei saa olla suunnitellusti pitkää päivää samana päivänä. Esimiehen työ on seurata asiaa. Jos useampi pitkä päivä, niin edellytyksenä luonnollisesti on paikallissopimus työnantajan kanssa ja täsmälliset perusteet, millä ehdoin tuplavuoroja tehdään suunnitellusti. TAL määrittää myös, että 35 tunnin viikkolepo on oltava. Siksi ei voi suunnitella ”iltavuorovapaa-aamuvuoroa”, mikäli vain yksi vapaapäivä suunniteltu koko viikolle. Tätä ei aina muisteta. Siksi on esimiehen ollut pakko muuttaa listaa. Muutama ei haluaisi suunnitella lainkaan työvuoroja, sillä työvuorojen suunnittelu on aiheuttanut eripuraa osastolla. Nyt seurataan, kuinka paljon kukin on laittanut itselleen pyhätoita ja kuka ei tee lauantaita ollenkaan tai iltoja jne. Kolmen mielestä ketään ei nykyään kiinnosta katsoa listaa, että se olisi kunnossa. Listan suunnitteluun ei ole rauhallista aikaa. Ilta- ja aamuvuoron välinen lepo riittää vain yhdelle vastaajalle, jos ilta-aamu -vuoroja ei edellä pitkä työrupeama. Työaikaergonomia ei välttämättä toteudu, koska työaika-autonomia antaa mahdollisuuden laatia työvuorosuunnitelman työntekijän oman elämän mukaisesti. Silloin on oma valinta kyseessä. Toisessa tiimissä on voitu sopia vuoroista yhdessä, jokainen joustaa vuorollaan. Toisessa tiimissä työvuorosuunnittelussa ei huomioida aina, että ilta- ja aamuvuorossa olisi tasaisesti sairaanhoitajia ja tämä näkyy siinä, että esim. iltavuoroihin ei aina löydy molemmista tiimeistä sairaanhoitajaa ja tämä ajoittain kuormittaa sairaanhoitajia useampien iltavuorojen osalta (tilanteethan vaihtelevat). Ainahan ei ole mahdollista että mol. tiimeissä/käytävillä olisi sairaanhoitaja iltavuoroissa ja se on toki ok., mutta siihen tulisi pyrkiä normaalitilanteissa (loma-ajat eri juttu), koska yksi sairaanhoitaja illassa saattaa olla melko kuormitettu lääkemuutosten, uusien potilaiden lääkitysten, infuusioiden yms. hoidossa. Silloin sairaanhoitaja on pois 4,5 hengen iltamiehityksestä kentällä (40 potilasta) ja se taas otetaan muiden selkärangasta pois. Sopimuksena pitäisi olla, että jos on viikonlopun töissä, ovat molemmat la + su työpäiviä, silloin ei riko toisten viikonloppuvapaata. Myös listavastaavan ehdotuksia on yhdessä mietitty ja sopimukseen on aina päästy.

Tärkein asia kuitenkin lopuksi työaika-autonomiaan liittyen: 17 tutkittavaa 18:sta eli lähes kaikki katsovat, että työaika-autonomiaa tulee jatkaa osastolla eli tämä työnantajan suoma uusi strategia työhyvinvoinnin edistämiseksi on Asikkalan terveysaseman vuodeosastolla hyväksi havaittu ja saa varauksettoman kiitoksen. Tutkimuksen perusteella työaika-autonomian käyttöönottoa voi suositella myös muihinkin Peruspalvelukeskus Oivan työpisteisiin, joissa tehdään vuorotyötä.

11.3 Voimaantuminen

Tarkastellessani voimaantumisen eri elementtejä: kykyuskomuksia, kontekstejä ja emootioita nousee kykyuskomuksista hyvin positiivisena esiin työntekijöiden vahva usko omiin kykyihinsä sekä sitoutumisen että vastuuntunnon puitteissa (100 %). Kykyuskomukset kertovat siitä, onko ihmisellä henkilökohtainen taito selviytyä eteen tulevista haasteista ja toimia tehokkaasti. Kykeneekö ihminen saavuttamaan päämääränsä ja ovatko ihmisellä ne ominaisuudet, joilla hän saavuttaa päämääränsä? Tästä tutkimuksesta ilmenee, että 11 vastaajaa (N=18) kokee olevansa hyvä työssään, 14 kertoi oivaltavansa hyvin asioita (sisäinen yrittäjä osaa visioida, vrt. Koironen 1993, 125) ja 12 vastaajaa tunsu energisoivansa muita. Näistä lähes 70 %:sti positiivisista kykyuskomuksista on hyvä lähteä kulkemaan sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen sitoutumisen tietä. Työtovereista löytyy vahvuuksia sisäisiksi yrittäjiksi, koska työmotivaatio ja sitoutuminen ovat korkeat. Nyt ne vain täytyy houkutella esiin ja käyttöön, oikealla johtamisella ja jo nyt sisäisen yrittäjyyden omaavien työtovereiden tuella ja kannustuksella.

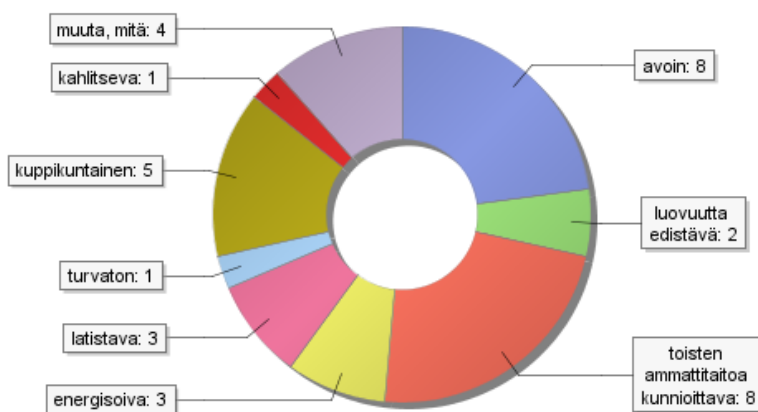
Tarkasteltaessa kontekstien (tässä käsitän kontekstin taustana tai toimintaympäristönä) osuutta vaikuttaa vastausten perusteella siltä, että osaston työkulttuurissa työ ja arvot kohtaavat toisensa hyvinkin positiivisissa merkeissä ja tällaisessa kontekstissa työtä myös halutaan tehdä. Itsensä hyväksytyksi ja kykeneväksi tukemaan toista kokee 14 vastaajaa, yhteistyökykyiseksi 17 vastaajaa, mutta vain 11 kokee, että heitä arvostetaan työyhteisössään. Tässä viimeisessä tuloksessa on yhteisen pohdinnan paikka ja nyt olisi työnantajan suomalla työnohjauksella tuhannen taalan paikka. Onko arvostuksen puute arvostusta ihmisenä vai ammattilaisena?

Ihmisen olemassaolo ja toiminta tapahtuvat aina jossakin paikkaan ja aikaan sitoutuneessa kontekstissa ja tällä kontekstilla on merkittävä vaikutus ihmisen voimaantumiseen. Voimaannuttavassa kontekstissa ollaan vastuussa toisista ihmisistä. J. Räsänen (2006, 128–129) mukaan kehitys on kuitenkin kulkenut väärään suuntaan. Keskinäinen kilpailu on lisääntynyt synnyttäen keskinäistä kateutta, luottamuspulaa ja vuorovaikutuksen köyhtymistä. Konteksti, yhteisö, johon kuulutaan, on mennyt tärkeysjärjestyksessä ihmisten edelle, vaikka sen tulisi olla olemassa ihmisiä ja heidän kasvuaan varten. Osasta tämän tutkimuksen vastauksista tuntuu heijastuvan tämä sosiaalistumisen tai ”toimeentulemisen” puute. Onko syntynyt kategorisoivia luokitteluja: ”nuo ovat tuollaisia ja ne ovat sellaisia”? Nousevatko työyhteisöstä esiin ”ystävät” vs. ”viholliset”? Hälytyskello soi.

Työilmapiirin arvioinnissa avoimuus (8 vastaajaa) ja toisen ammattitaidon kunnioittaminen (8 vastaajaa) nousivat molemmat vahvasti esiin, kun taas negatiivisävytteinen työyhteisön kuppikuntaisuus nousi esiin 5:llä vastaajista. Kuppikuntaisuuden liittäisin kateuteen ja ns. reviiirijatteluun, jossa reviirimieliset ikään kuin rajoittavat itsensä vapaaehtoisesti karsinaan, eivätkä halua nähdä työnsä mahdollisuuksia tai rikkauksia. Näkisin tämän kuppikuntaisuuden olevan suuren esteen sisäiselle yrittäjyydelle. Vastauksista (KUVA 5), joissa sai valita useamman vaihtoehdon, heijastuukin lievä epävarmuus työ kulttuuri-ilmapiiristä, kuten edellä huomattiin.

KUVA 5. Koettu työilmapiiri on: (voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 18



Avoimet vastaukset (muuta, mitä):

- ensisijainen vastaus on toisten ammattitaitoa kunnioittava, mutta sen lisäksi juoruileva
- latistava, kuppikuntainen, kahlitseva: muutaman ihmisen takia nämä rastit
- ensisijainen vastaus on avoin, mutta sen lisäksi kuppikuntaisuuttakin esiintyy, inspiroiva aika ajoin, dynaaminen ja toimiva hyvällä kokoonpanolla ajoittain
- vaihtelee

Työyhteisövalmennuksella, työnohjauksella tai valmentavalla johtajuudella voisi lisätä työyhteisöjen kykyä toimia perustehtävä huomioiden sekä tarkoituksenmukaisesti että tuloksellisesti. Siinä opitaan ennakoimaan, kohtaamaan ja ratkomaan erilaisia työyhteisön haasteita ja samalla kehitetään työilmapiiriä kasvun suuntaan. Coaching-valmennus mahdollistaa myös yksilöllisen kasvun ja kehityksen sekä jäsentyneemmän kuvan itsestä ja omista tavoitteista ja nämä puolestaan vaikuttavat myönteisesti työn laatuun, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Se saattaa samalla antaa voimia tässä työssä kuvaamani sisäisen yrittäjyyden kasvuun.

Peruspalvelukeskus Oivalla olisi tässä oiva paikka saada henkilöstö mukaan uuteen kukoistuskauteen. Vuosi sitten saimme ulkopuolisen työnohjaaja-opiskelijan pieneksi hetkeksi henkilöstön sparraajaksi. Alkukankeuden jälkeen työ lähti käyntiin, mutta valitettavasti sekin ilo loppui muutamaan kertaan. Pieni pintaraapaisu ja työ jäi kesken. Työnohjausta toivotaan edelleen osastolle.

Emootio-osuudessa nousevat kaikki aihion vastaukset 100 %:sti positiivisiksi. Emootioilla on erityisen energisoiva, voimaannuttava ja säätelevä tehtävä työyhteisössä, yhdessätyöskentelyssä ja erityisesti tiimityöskentelyssä. Emootio syntyy, kun yksilö arvioi jonkun tilanteen tai tapahtuman merkityksellisyyttä oman hyvinvointinsa kannalta (Räsänen 2006, 130).

Mieleeni on jäänyt psykoanalyttikko Anna Freud, joka on aikoinaan laushtanut jokseenkin näin: *“Yritin aina löytää voimia ja uskoa itseeni jostain ulkopuolelta,*

mutta se tulikin sisältäpäin. Se on aina ollut sisimmässäni.” Työilmapiirin kudelmassa kaikki langat löytyvät sisimmästämme; ne vain täytyy löytää.

Voimaantumisen kannalta emootioilla nähdään olevan yhteys ihmisen tulevaisuuteen kurkottamiseen. Emootiot ovat Räsänen mukaan ihmisen sosiaalisia suhteita ohjaavia prosesseja, jotka ovat alituisesti läsnä ihmiselämässä. (Räsänen 2006, 130.) Kun ihminen kokee olevansa aidosti oma itsensä, osaa kuunnella toista, tuntee, että häntä kunnioitetaan ja hänellä ovat elämän arvot oikeassa järjestyksessä, onnistumisen tunne työssä on 100 %:sta. Osastomme työntekijät ovat tunne-elämältään tasapainoisia ja positiivisia ammattilaisia, sen voin emootio-osuudesta vetää johtopäätöksenä. Sisäisen yrittäjyyden voimavarat löytyvät myös tästä vahvuuden aihioista.

11.4 Työn imu

Hakasen (2004, Viitattu 27.6.2012) mukaan työn imu kuvaa ihmisen myönteistä ja suhteellisen pysyvää olotilaa, johon liittyvät muun muassa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Hyvässä työssä ja työyhteisössä työn voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita ja synnyttävät siten työn imua.

Työn imu ja myönteisyys hyödyntävät sekä ihmistä että organisaatiota. Hakasen mukaan myönteisyys laajentaa ihmisen ajattelua ja toimintaa, vaikeiden tilanteiden kestäkykyä ja yksilöllisiä voimavaroja. Nämä ominaisuudet tarttuvat edelleen muuhun työyhteisöön. Huomionarvoinen seikka Hakasen mukaan on myös, että menestyvät tiimit erottuvat eri tutkimuksissa selvästi muista. Niissä korostuivat myönteiset arvostus-, tuki- ja rohkaisupuheet negatiivisten palautteiden sijaan.

Työn imua ja työn iloa voi edistää monin keinoin. Sitä voi edistää itse tai yhteisöllisin keinoin. Tärkeää onkin positiivinen ote työhön ja itselle sekä myös muille hyvää tekevien asioiden tunnistaminen ja vaaliminen. Oma asenne, myönteisyys, ratkaisukeskeisyys, luovuus, sisäinen yrittäjyys ja kyky itsearviointiin työn arjessa vaikuttavat työn imun syntymiseen. Näin myös työyhteisöissä voidaan tarttua epäkohtien kimppuun rakentavasti ja myönteisesti.

Jokaisessa työtehtävässä on vaatimuksia. Työssä on myös voimavaroja ja mielihyvää tuottavia ominaisuuksia. (Siitonen 2004.) Tavoitteena voidaankin pitää sopivaa tasapainoa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Työstä saadut voimavarat edistävät työn imua ja sitä kautta työsuoritusten laatua sekä sitoutumista työhön. Kun työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi, johtavat ne työntekijöiden heikentyneeseen terveyteen, pitkiin poissaoloihin ja heikentävät suoriutumista työssä. Nämä tulevat pitkässä juoksussa kalliiksi työnantajalle, muistuttaa Hakanen (2004).

Hyvässä työssä ja työyhteisössä työn voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita ja synnyttävät siten työn imua. Tässä osiossa tarkastelen työn voimavaroja ja työn imua omistautumisen, tarmokkuuden ja uppoutumisen aihioista käsin. Päähuomio kiinnittyy vastauksiin kerran viikossa tai useammin ja vastaukset käsitellään numeraalisina, koska koko perusjoukko koostuu vain 18 hengestä (n=18).

11.4.1 Omistautuminen

Hakanen (2009) luonnehtii omistautumista kokemukseksi innokkuudesta, inspiraatiosta, merkityksellisyydestä, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Omistautunut työntekijä on useimmiten ylpeä työstään ja kokee työnsä tärkeäksi. Taulukot 4-6 näyttävät vuodeosaston henkilökunnan omistautumisen työhönsä.

TAULUKKO 4. Koen innostusta työstäni

	Olen innostunut työstäni
En koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	2
Kerran viikossa	3
Muutaman kerran viikossa	4
Päivittäin	8
N	18

Kahdeksastatoista vastaajasta 15 koki innostuneisuutta työssään kerran viikossa tai useammin kolmen kokiessa innostusta vain kerran kuukaudessa. En kuitenkaan usko, että vain palkkapäivänä alan huonot palkat tietäen. Toisaalta päivittäin innosteisuutta työssään kokee 8 vastaajaa 18:sta. Vastaus on lohduttava. On kuitenkin syytä pohtia yhdessä sitä, millä keinoin olisi mahdollista vahvistaa ym. työn voimavaratekijöitä ja siten lisätä ylpeyttä ja innostusta työstä. Innostus kertoo myös mahdollisuudesta luovuuteen ja ns. luovaan hulluuteen tai sisäiseen yrittäjyyteen eli kykyyn nähdä asiat toisin ja vaihtaa näkökulmia. Meillä suomalaisilla on valitettavasti erilaisuuden pelko; säikymme kaikkea, emmekä uskalla olla eri mieltä tai näyttää erilaiselta puhumattakaan, että poikkeaisimme standardista.

TAULUKKO 5. Saan työstäni inspiraatiota

	Työni inspiroi minua
Ei koskaan	1
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	2
Muutaman kerran kuussa	3
Kerran viikossa	2
Muutaman kerran viikossa	6
Päivittäin	4
N	18

Työ inspiroi 12:ta henkilöä kerran viikossa tai useammin, jota vastausta voisi pitää melko hyvänä. Yhtä vastaajaa työ ei inspiroi lainkaan. Onko ala väärä? Onko työtahti liian tiukka? Onko työympäristö liian vakaa, hierarkinen ja vain ohjeita antava vai pitäisikö antaa tilaa delegoinnille, riskinotolle, vastuullisuudelle, aloitteellisuudelle ja sisäiselle yrittäjyydelle?

TAULUKKO 6. Koen ylpeyttä työstäni

	Olen ylpeä työstäni
Ei koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	0
Kerran viikossa	1
Muutaman kerran viikossa	5
Päivittäin	11
N	18

Työstään ylpeä on kerran viikossa tai useammin 17 henkilöä yhden henkilön kokiessa ylpeyttä työstään vain kerran kuukaudessa. Kokonaisvastaus on loistava ja kertoo oman työn arvostuksesta. Oman työn arvostus kertoo myös työn imusta. Tällaisella ylpeydellä voi hyvin ryhtyä viljelemään luovaa hulluutta eli sisäistä yrittäjäyyttä.

11.4.2 Tarmokkuus

J. Hakanen (2009) kuvaa tarmokkuutta haluna panostaa työhön, energisyytenä, sinnikkyyttenä ja haluna ponnistella työssä vastoinkäymisistä huolimatta. Tarmokkuuta kokeva työntekijä tulee mielellään töihin ja jaksaa ponnistella, kun kohtaa haasteita työssään. Taulukot 7-9 kertovat vuodeosaston henkilökunnan tarmokkuudesta.

TAULUKKO 7. Olen täynnä energiaa työtä tehdessäni

	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni
En koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	1
Kerran viikossa	4
Muutaman kerran viikossa	8
Päivittäin	4
N	18

Kerran viikossa tai useammin 16 vastaajaa 18:sta tuntee olevansa täynnä energiaa työtä tehdessään. Hoivatyö on sekä fyysisesti että psyykkisesti raskasta työtä ja moni työpäivien mittaan toivoo, että olisi enemmän miehistä fysiikkaa nostoapuna. Vastaus on kuitenkin odotetunlainen; työpäivän aikana on saatava tehtyä aina kaikki pakolliset perushoidon työt eli mennään läpi vaikka harmaan kiven, selkä rasituksesta rutisten.

TAULUKKO 8. Tunnen vahvuutta ja tarmokkuuta työssäni

	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
Ei koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	2
Kerran viikossa	3
Muutaman kerran viikossa	5
Päivittäin	7
N	18

15 vastaajaa tuntee vahvuutta ja tarmokkuutta työssään kerran viikossa tai useammin. Kuitenkin kerran viikossa tai harvemmin kokee 6 vastaajaa 18:sta itsensä tarmokkaaksi ja vahvaksi työssään. Vastaus huolestuttaa. Työ on kenties jo uuvuttanut työntekijät? Työtilanne, jossa ei palautumiselle tai dialogille ole enää tilaa? Vastausten perusteella työstä kuitenkin löytyy tiettyjä toimeliaisuutta tukevia myönteisiä voimavaroja. Hoivatyö on uuvuttavaa ja vie sekä fyysiset että henkiset voimavarat. Hoivatyön henkilöstömitoitus on tunnetusti niukka ja laatuaikaa potilaille jää entistä vähemmän. Hoivatyön pitäisi olla lähellä olemista, olemista ihmisen kanssa, hänen rinnallaan, kun ihminen on heikko ja sairas. Tämä laatuaika potilaille lienee jäänyt unohduksiin.

TAULUKKO 9. Herätessäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin

	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin
Ei koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	2
Kerran kuussa	2
Muutaman kerran kuussa	0
Kerran viikossa	3
Muutaman kerran viikossa	3
Päivittäin	8
N	18

Kerran viikossa tai useammin kokee 14 vastaajaa olonsa hyväksi lähtiessään töihin. 7 vastaajaa 18:sta kokee hyvänoloa työhön lähtiessään kerran viikossa tai vähemmän. Jälleen pieni varoitusvalo palaa. Työyhteisössä on hyvä jälleen yhdessä pohtia, löytyykö työstä sellaisia mahdollisuuksia, jotka toteutuessaan saisivat työntekijät tulevaisuudessa lähtemään entistä paremmalla mielellä töihin, panos-

tamaan entistä paremmin voimin työhön ja kokemaan olonsa entistä tarmokkaammaksi.

11.4.3 Uppoutuminen

J. Hakanen (2009) luonnehtii uppoutumista paneutuneisuutena työhön, syvänä keskittymisen tilana ja näistä koetuksi nautinnoksi. Aika kuluu lähes huomaamatta ja irrottautuminen työstä voi tuntua vaikealta. Taulukoista 10–12 näemme uppoutumisen tason.

TAULUKKO 10. Koen tyydytystä syventyessäni työhöni

	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
Ei koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	0
Kerran viikossa	3
Muutaman kerran viikossa	6
Päivittäin	8
N	18

Lähes kaikki (17) tuntevat tyydytystä työhön syventyessään ainakin kerran viikossa tai useammin, päivittäin lähes puolet eli 8 henkilöä. Vastaus on ilahduttava ja kertoo myös voimaantumisen asteen olevan korkean.

TAULUKKO 11. Uppoudun työhöni

	Olen täysin uppoutunut työhöni
Ei koskaan	1
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	0
Kerran viikossa	4
Muutaman kerran viikossa	5
Päivittäin	7
N	18

Yksi vastaajista ei uppoudu koskaan työhön; hän lienee se vastaajista, joka on ilmiselvästi väärällä alalla tai potee juuri nyt burn outia, loppuunpalamista tai ehkäpä bore outia, leipääntymistä? Kerran viikossa tai useammin uppoutuu työhönsä 16 henkilöä ja tätä vastausta pidän ilahduttavana. Hyvin moni kokee siis työnsä ainakin osittain mielenkiintoiseksi. Peliä ei ole menetetty. Osaston henkilökunta ottaa työnsä tosissaan ja paneutuu haastavaan työhönsä. Luovuudelle löytyykin potentiaalia!

TAULUKKO 12. Työskennellessäni työ vie minut mukanaan

	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan
Ei koskaan	0
Muutaman kerran vuodessa	0
Kerran kuussa	1
Muutaman kerran kuussa	1
Kerran viikossa	4
Muutaman kerran viikossa	5
Päivittäin	7
N	18

Työ vie 16 vastaajaa mukanaan kerran viikossa tai useammin 18:sta. Toisaalta, jopa 11 vastaajaa kokee, että työ vie mukanaan vain muutaman kerran viikossa tai harvemmin. Eikö työnkuva salli aika ajoin paneutua työntekoon ilman keskeytyksiä? Onko työ liian pakkotahtista? Onko henkilöstömitoitus laskettu väärin? On

yhdessä pohdittava, josko töiden uudelleenjärjestelyt, kuten ajanhallinta, tehtävien priorisointi tai keskeytysten minimointi auttaisi henkilökuntaa syventymään työhönsä entistäkin paremmin.

Kaiken kaikkiaan työn imua kokee suuri osa henkilökunnasta, vaikka kerran viikossa tai harvemmin sitä kokeneitakin löytyy. Seuraavissa taulukoissa (13, 14 ja 15) näkyvät työn imun kolmen elementin, omistautumisen, tarmokkuuden ja uppoutumisen kerran viikossa tai useammin kokeneiden vastausten keskiarvot ja prosentuaaliset osuudet.

TAULUKKO 13. Koettu omistautuminen kerran viikossa tai useammin

	Omistautuminen kerran viikossa tai useammin
keskiarvo	14,7
N	18
%	82
Yht. %	100

TAULUKKO 14. Koettu tarmokkuus kerran viikossa tai useammin

	Tarmokkuus kerran viikossa tai useammin
keskiarvo	15
N	18
%	83
Yht. %	100

TAULUKKO 15. Koettu uppoutuminen kerran viikossa tai useammin

	Uppoutuminen kerran viikossa tai useammin
keskiarvo	16,3
N	18
%	91
Yht. %	100

Työelämä on muuttumassa kiivasta vauhtia. Menestyvät organisaatiot vannovat positiivisen nimeen, siihen, miten lisätä työntekijöiden positiivisia emootioita työssä ja juurrutetaan työpaikkojen vahvuuksia rakenteisiin ja käytäntöihin. Työn imulla rakennetaan sitä tukevia johtamis- ja muita käytäntöjä. Tutkija J. Hakasen mukaan työpaikkojen aineettomilla voimavaroilla ja henkilöstön kokemalla työn imulla saattaa olla merkittävä rooli organisaatioiden menestykselle. Huomion suuntaaminen niihin seikkoihin, mitkä nimenomaan kannattelevat ja motivoivat työntekijöitä, voi helpottaa työnteon motivaatiota silloin, kun työympäristö ja itse työ ovat muutoksessa. (Hakanen. 2009.) Hakasen mukaan työn imu on myös ollut monissa suomalaisissa ja ulkolaisissa tutkimuksissa myönteisessä suhteessa aloitteellisuuteen ja proaktiivisuuteen sekä työyhteisön innovatiivisuuteen.

Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa on riittävästi työn voimavaroja ja niitä tarvittaessa joustavasti (esim. muutoksessa) vahvistetaan. Nämä työn voimavarat ehkäisevät osaltaan kroonista työssä kuormittumista sekä mahdollistavat sisäisen työmotivaation ja työn imun ja johtavat moniin myönteisiin seurauksiin. Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa seurataan myös työn vaatimuksia ja huolehditaan, etteivät ne muodostu terveysongelmille altistaviksi kuormitustekijöiksi (Hakanen, 2009. 52).

Tämän tutkimuksen vastauksista huomataan, että työn imua osastolla koetaan, mutta jotkin vastaukset ovat myös hälyttäviä. Monissa tutkimuksissa (mm. Hakanen & Lindbohm 2008) on tullut esiin yksilöllisten voimavarojen, mm. optimismin, itsearvostuksen, myönteisen perfektionismin ja ekstroverttiyden merkitys työn imulle. Työn imua kokeva haluaa tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa muita pitempään. Työn imua kokeva nauttii työstään ja haluaa antaa kokemaansa hyvää takaisin työpaikalle toimimalla aloitteellisesti, vapaaehtoisesti ja vastuullisesti työn ja koko työyhteisön hyväksi. Hän haluaa myös kehittyä ja oppia uutta. Mikä tärkeintä, hänellä työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. Päinvastaisissa tapauksissa työn imunsa kadottaneet eivät anna parastaan työlle, vaan tekevät vain välttämättömän ja haluavat vetäytyä työelämästä mahdollisimman aikaisin.

Kun halutaan vahvistaa työn imua, on Hakasen (2009) mukaan lähdeittävä ensisijaisesti parantamaan työn voimavaroja. Vasta toissijaisesti tulee vähentää työn vaatimuksia, sillä liialliset työn vaatimukset kertovat hänen mukaansa yleensä puutteellisista työn voimavaroista, kuten huonosti organisoidusta työstä ja riittämättömyydestä esimiestuesta. Esimiesten tulee entistä syvemmin paneutua työntekijöidensä työn voimavaratekijöiden vahvistamiseen, jotta tulevaisuudessa riittää tekijöitä, epäkohdat on minimoitu ja voimaannuttava työn imu kukoistaa. Luovuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen pitää kannustaa ja sisäisiä yrittäjiä pitää myös palkita.

12 TULOSTEN TARKASTELU

Kahdeksastatoista (18) vastaajasta seitsemäntoista (17) tahtoo varmasti jatkaa työaika-autonomiata osastolla. Työaika-autonomia on siis ollut sellainen työnantajan luoma strategia, jota on kaivattu ja joka on tuonut mahdollisuuden vaikuttaa työn ja vapaa-ajan väliseen balanssiin sekä työssä jaksamiseen. Työaika-autonomian on selkeästi koettu lisänneen työhyvinvointia ja vireystilaa työssä ja vapaa-ajalla, se on antanut runsaasti positiivisia elementtejä työlle, vapaa-ajalle ja perhe-elämälle, lisännyt laatu-aikaa perheelle ja aktivoinut myös jonkin verran harrastustoimintaa. Ilta- ja aamuvuoron välinen palautuminen ei ollut muuttunut 2/3:lla vastaajista, joten tätä työaika-asiaa on syytä pysähtyä pohtimaan. Työaika-autonomian pelisäännöt olivat edelleen hakusessa (14 kaikista 18:ta vastaajasta oli tätä mieltä) ja hieman alle puolet vastaajista piti pelisääntöjä epäoikeudenmukaisina. Myös tämän seikan suhteen on syytä pysähtyä, jotta työaika-autonomian jatkuvuus olisi turvattu.

Vastausten perusteella työaika-autonomiata voi suositella muihinkin Peruspalvelukeskus Oivan vuorotyötä tekeviin, samankaltaisiin työyksiköihin. Edellytyksenä on todella hyvä valmistautuminen, reilut ja avoimet, yhteisesti sovitut pelisäännöt, listavastaavan valinta ainakin aluksi ja raakaa harjoittelua ainakin vuosi, ellei kaksi. Näillä osallistavilla, kannattelevilla ja motivoivilla menetelmillä työhyvinvointiin saataneen lisäpotkua.

Hakasen ansiokkaiden tutkimusten mukaan työpaikkojen aineettomilla voimavaroilla ja henkilöstön kokemalla työn imulla saattaa olla merkittävä rooli organisaatioiden menestykselle. Huomion suuntaaminen niihin seikkoihin, mitkä kannattelevat ja motivoivat työntekijöitä, voi helpottaa työnteon motivaatiota silloin, kun työympäristö ja itse työ ovat muutoksessa. (Hakanen, 2009.) Työn imulla on ollut monissa suomalaisissa ja ulkolaisissa tutkimuksissa myönteinen suhde aloitteellisuuteen ja proaktiivisuuteen sekä työyhteisön innovatiivisuuteen. Työn imussa, voimaantumisen, pärjäämme epävarmaksi käyneessä työelämässä. Katseet kääntyvätkin nyt Peruspalvelukeskus Oivan strategioihin, arvoihin, johtamistapoihin ja työ-kulttuuriin, joiden tulee olla nykypäivän ja tulevaisuuden muutosvaatimusten tasolla.

Työhyvinvointiin oleellisesti liittyvien työn imun, voimaantumisen, sisäisen sitoutumisen ja sisäisen yrittäjäyden maton kirkkaat raidat löytyvät kutomani työaika-autonomia-kyselyn vahvasta räsymatosta. Työaika-autonomian käyttöönottokeilun tutkiminen vuodeosastolla antoi samalla mahdollisuuden tutkia työhyvinvointiin liittyviä muitakin ulottuvuuksia, kuten työn imua, voimaantumista ja niistä kietoutuvaa sisäistä yrittäjäyyttä.

Työn imu on tutkimusten (Hakanen, 2009) mukaan vahvasti yhteydessä työn voimavaroihin. Ne ovat ”energisaattoreita”, jotka voivat vahvistaa työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa, jossa työ koetaan tärkeänä sen tuottaman ja siihen sisältyvän myönteisen tyydytyksen takia. Hakasen (2009, 9) mukaan työn imua kokeva on aktiivisempi ja keskimääräistä tyytyväisempi muussakin elämässään. Vuodeosaston henkilökunnasta löytyy työn imua, mutta tulokset kertovat myös, ettei kaikki ole hyvin.

Väittämä tarmokkuus kertoo energisyydestä ja lannistumattomuudesta työssä sekä halusta panostaa työhön. Korkeat tarmokkuusluvut kertovat, että työntekijät ovat useimmiten energisiä, sisukkaita ja innostuneita työssään, matalat taas päinvastaisista. Energisyyks oli tutkittavilla voimakas. Vahvaksi ja tarmokkaaksi sekä olonsa hyväksi lähtiessään töihin kerran viikossa tai useammin tunsu suurempi osa

tutkittavista, mutta valitettavasti kerran viikossa tai harvemmin positiivista tarmokkuutta tuntevia oli myös paljon. Asiaan on syytä paneutua.

Omistautuminen kertoo, että työntekijä on ylpeä ja innostunut työstään ja kokee sen inspiroivana, haastavana ja merkityksellisenä. Tämä työn imun väittäjä sai erittäin hyvät pisteet työntekijöiltä, ainostaan inspiroivuus ei kaikilta saanut hyväksyviä arvosanoja. Eikö luovuudelle, sisäiselle yrittäjyydelle ja uusille ajatuksille työn tiimellyksessä jää aikaa?

Uppoutuminen kertoo syvästä keskittyneisyyden ja työhön paneutumisen tilasta. Tämä osio kertoi uppoutumisen olevan hyvää luokkaa, mutta työ vei mukanaan kerran viikossa tai harvemmin jopa 11 vastaajaa 18:ta. Tätä osiota on syytä yhdessä pohtia ja erityisesti esimiesten on syytä havahtua. Työn innostus ja aidosti myönteinen, tyydyttävä hyvinvoinnin tila tuntuu olevan osalla työntekijöistä kadoksissa. Työn voimavaratekijöihin on nyt panostettava. Onko työ liian pakkotahdista liian vähällä henkilökunnalla?

Henkilökunta on hyvin voimaantunut erityisesti emotioiden osalta. Kontekstin osalta löytyy kehittämisen varaa ja siinä erityisesti työilmapiirin kehittämistarve korostui. Vuosi sitten työilmapiiri oli tulehtunut ja näyttääkin siltä, että parantamisen varaa on jälleen. Kykyuskomusten kohdalla vastuuntuntoisuus ja sitoutuminen työhön olivat sataprosenttisia. Kuitenkin usko omiin kykyihin (7 vastaajaa 18:ta uskoi omiin kykyihinsä jonkin verran), toisten energisoiminen omalla olemuksellaan ja oivalluskyky eivät kaikilta saaneet varauksetonta kyllä-vastausta. Mietinkin, mistä moinen johtuu, koska myös emotiot näyttivät olevan kohdallaan. Työskentelemme hyvin herkän materiaalin, ihmisen, parissa ja siitä johtuen saatamme olla hyvin kriittisiä omien kykyjemme suhteen. Aina on parantamisen varaa, luulen monen ammattilaisen ajattelevan. Samalla tulee mieleen, onko ulkoisilla tekijöillä vaikutuksensa asiaan? Onko työntekijöille annettu vastuuta, vapautta ja tilaa kehittää työtään, kehittyä itse? Onko työn voimavaroja parannettu vai ovatko työn vaatimukset vain lisääntyneet?

Sisäinen yrittäjyys ja sen voimaannuttaminen on mahdollista myös kuntasektorilla (vrt. Heinosen ja Paasion tutkimus vuodelta 2005). Siihen tarvitaan kuitenkin eh-

dottomasti organisaation kehittämistä ulkopuolisen konsultin avustuksella ja tuel-
la. Siihen voi myös kouluttautua siten, että työntekijää tuetaan havaitsemaan muu-
toksen mahdollisuudet ja kannustetaan häntä tarttumaan niihin. Ensiaskleet voi
tehdä pienemmälläkin ryhmällä. Potentiaalisia sisäisiä yrittäjiä löytyy mistä ta-
hansa organisaatiosta, myös kunnallisella alalla; heidät vain täytyy löytää. Pienet-
kin muutokset toimintatavoissa voivat merkitä suuria eroja tuloksellisuudessa ja
tuottavuudessa.

R. Peltosen (2002, 52) tutkimuksen mukaan sisäistä yrittäjyyttä voisi työpaikalla
havainnollistaa esim. mittaamalla yrittäjyyden arvostusta, työmotivaatiota, työhön
sitoutuneisuutta, työyhteisön henkeä ja työntekijöiden asennoitumista työhön.
Tämän tutkimuksen työn imun ja voimaantumisen sekä työaika-autonomian käyt-
tönoton positiivisista tuloksista voinee päätellä, että vuodeosaston henkilökun-
nasta löytyy sisäisen yrittäjyyden potentiaalia runsain mitoin, kunhan sille vain
annetaan tilaa voimistua ja paneudutaan nyt lisäämään työn voimavaratekijöitä.
Osaston työilmapiirissä on kuitenkin kehittämisen varaa eikä se tällaisenaan anna
sisäiselle yrittäjyydelle tilaa kehittyä ja kukoistaa. Sisäinen yrittäjyys ei myöskään
synny organisaatiossa itsestään. Kyse on siitä, annetaanko yrittelijäille työnteki-
jöille todelliset organisatoriset edellytykset innovatiivisesti edetä yhteisesti sovit-
tuun ja johdon viitoittamaan suuntaan.

Peruspalvelukeskus Oiva on ottanut ratkaisevan askeleen tässä asiassa. LATU-
hanke (Laatua työelämän tuloksiin) aloitettiin vuonna 2011 koko Oivan alueella,
osallistujia alkutaipaleelle oli lähes 500 henkeä, mutta hankkeen aloitus ontui pa-
hasti jo ensimetreillä. Hanketta valmistettiin kevyehkösti. Heti alkuun jo pelkäs-
tään esimiesten epäilyt hankkeen vaikutuksista vesitti hanketta. Hankkeeseen ryh-
tynyt ulkopuolinen konsulttiyritys ei myöskään tiennyt, mitä oikeastaan näin suu-
ren organisaation kanssa pitäisi tehdä. Sisäiset yrittäjät eli sparraajat valittiin mel-
ko summanmutikassa, vaikka juuri heidän valintaansa olisi pitänyt huolella paneu-
tua. Hyviä kokemuksia on kuitenkin löytynyt paljon, samoin innokkuutta jatkaa
kehittämisaikhioiden parissa. Mutta tässäkin pätee sanonta: pieni on kaunista. Pie-
nemmillä, tiiviimmällä ryhmälläkin olisi hankkeen voinut aloittaa.

13 ARVIOINTI

Tutkimuksen teossa on aina pyrittävä arvioimaan, miten luotettavia saadut tulokset ovat. Pohdin tutkimuksen validiteettia. Koskinen ym. (2005, 254) mukaan validiteetilla mitataan sitä, miten hyvin tulos kuvaa sitä, mitä sen on tarkoituskin kuvata eli mitataanko sitä, mitä piti. Sisäinen validiteetti on sisäistä ristiriidattomuutta ja ulkoisella validiteetilla mitataan sitä, voiko tulkintaa yleistää muihinkin kuin tutkittaviin tapauksiin. Ulkoinen validiteetti lienee melko hyvä, koska perusjoukolta saadut tutkimustulokset ovat osin yleistettävissä. Tosin tällainen perusjoukko saattaa olla erilainen eri toimipisteissä, riippuen mm. toimintatavoista, käytännöistä ja johtamistavoista.

Käytän useita tutkimusmenetelmiä tutkimuksessani, lähinnä kvantitatiivista menetelmätriangulaatiota sekä teorialiangulaatiota, joiden avulla pyrin nostamaan tutkimuksen luotettavuutta ja lisään samalla ymmärrystä aiheesta. Kyselylomakkeessa tuon esiin oleellisia asioita tutkimusongelman kannalta, sillä oman näkemykseni mukaan työn imu, sitoutuminen, sisäinen yrittäjäyys ja voimaantuminen kuvaavat niitä työntekijän voimavaroja, jotka työaika-autonomian käyttöönoton seurannassa korostuvat.

Tutkimusotteeni on positivistinen, mahdollisuuksia korostava. Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten kieli on yksiselitteistä ja ymmärrettävää sekä sellaista, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Käytän tutkimuksessa hyvin paljon strukturoituja ja osin dikotomisias kysymyksiä. Joihinkin kysymyksiin tutkittavat olisivat toivoneet ”en osaa sanoa” -mahdollisuutta, mutta jätin ne tarkoituksella pois. K. Vehkalahden (2008, 83) mukaan EOS eli ”en osaa sanoa” -vaihtoehtot saattavat mitata eri asiaa kuin varsinainen muuttuja. EOS-vastaus ei hänen mukaansa ole automaattisesti neutraali vaihtoehto. Kyselyn viimeisessä, avoimessa vastausosiossa useampi tutkittava antaa positiivista palautetta kyselyn monipuolisuudesta ja odottaa innokkaasti tutkimustuloksia ja niiden hyödynnettävyyttä.

Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys tai miten tarkasti mitataan (Vehkalahti 2008, 41), eli luotettavuus tai toistettavuus, onnistuu, jos kysely toistetaan samoil-

le henkilölle, samoin joissakin kysymyksissä kysyn samaa asiaa kolmella eri tavalla, joiden vastauksien yhdenmukaisuutta voidaan verrata esim. korrelaatioker-toimella. Tätä vertailua en tee, koska mm. Hakanen (2009) on sen jo aiemmin samanlaisilla kysymyksillä testannut.

Ryhdyin tähän tutkimusmatkaani innostuneesti ja pidin matkaa mielenkiintoisena ja haasteellisena. Matka alkoi jo keväällä 2011 teoriapohdintoilla. Työnantajalta sain toimeksiannon kesällä 2011 tutkia työaika-autonomiakokeilun seurannaisvai-kutuksia. Tutkimuskyselyn tein toukokuussa 2012, analysoin sen kesäkuussa 2012 ja pidin julkaisuseminaarin elokuussa 2012.

Asia kosketi tärkeäksi kokemaani työhyvinvointia ja siihen aihepiiriin paneuduin syvällisemmin lähes puolentoista vuoden verran. Tutkimusmatkani vei minut työ-hyvinvoinnin monipuolisiin ulottuvuuksiin, joista vahvana esiin nousi voimaan-tuminen, työn imu ja näihin liittyen itselleni tärkeä aihepiiri, sisäinen yrittäjäyys, jonka voimaa kunnallisissa organisaatioissa ei juurikaan tunneta.

Tähän sopinee hyvin vanha viisaus: Mikään ei ole käytännöllisempää kuin hyvä teoria, mutta käytäntö on kuitenkin hyvä opettaja. Työhyvinvoinnin teorioita löy-tyy runsaasti, mutta parasta on se, että on itse saanut osallistua pitkään työelämä-kauteen ja -käytäntöön. Siihen tukeutuen on helppo pohtia ja verrata teorioita eri näkökulmista ja antaa niiden elää käytännön kokemuksissa. Teoriapohdintani on hyvin laaja ja sisältää oleellista, olemassa olevaa tutkittua tietoa ja jo pelkästään se olisi varmasti riittänyt opinnäytetyökseni. Empiriaa kuitenkin tarvittiin, joten tein kvantitatiivisen kyselyn työpaikkani henkilökunnalle em. aiheista. Kyselyssä oli myös lopuksi avoin kysymys, joka anti oli runsas ja auttaa mahdollisesti myös muissa työyksiköissä aloitettavan työaika-autonomian liikkeellelähdössä.

Tutkimusjoukko oli pienehkö (N=18), joten vastaukset käsiteltiin pääosin nume-raalisina. Tarkoitukseni oli verrata myös kahden eri tiimin vastauksia, mutta sii-hen en ryhtynyt, koska toiselta tiimiltä vastauksia tuli puolet vähemmän kuin toi-selta. Anonyymiteetin säilyttämiseksi en tehnyt ristiintaulukointia enkä myöskään analysoinut ikäryhmittäin vastauksia.

Työ on ollut mielenkiintoinen ja haastava ja tunnen, että olen päässyt aimo harppauksen eteenpäin tieteellisen tutkimustyön teossa. Mahdollista on, että jatkan tutkimustyötäni oman alani sisäisen yrittäjyyden ja sen mittariston kehittämisen parissa. Tunnen myös, että työhyvinvoinnin ulottuvuudet ovat tulleet entistä läheisemmiksi, joten voin omalta osaltani edelleen jatkaa sisäisenä yrittäjänä työpäikkäni ja esimerkilläni voimistaa muiden työtovereiden yritteliäisyyttä.

14 POHDINTA

Nyksukupolven tietotekniikkatietämys antaa mahdollisuuden toteuttaa työaika-autonomiia ja työlistojen tekoa tietoteknisin keinoin eikä, kuten vielä tänään, käsin lyijykynällä kirjoittaen ja virheitä kumittaen: miksi ihmeessä emme voi tehdä työlistojamme it-tekniikalla, kun se nytkin tehdään puhtaaksikirjoitettaessa? Se vaatii vain it-teknokraatin pienen työn laittaa ohjelma koneelle ja hieman lisäosaamista. Asia on helppo ratkaista ja nopeuttaa työlistojen tekoa sekä vapauttaa listojen laatijan/puhtaaksikirjoittajan kenttätehtäviin useammaksi päiväksi. Yrityksen taloudessa tämä merkitsee huomattavaa säästöä.

Elämme tietoyhteiskunnassa, joka on M. Mannermaan (2008) ja S. Helakorven (2008) mukaan muuttumassa hyvin nopeassa tahdissa ubiikkiyhteiskunnaksi. He puhuvat kaikkialla läsnä olevasta älystä. Se on yhteiskunta, jossa verkottuminen ja langaton tiedonsiirto ovat mahdollisia kenelle tahansa, minkä välityksellä tahansa, milloin tahansa, missä tahansa. Tulevaisuus tulee olemaan ”seinätön”; ihminen ja hänen kehittämänsä teknologia sulautuvat yhteen. Yhteiskunta tulee olemaan aina ”auki”, reaali ja virtuaali sulautuvat yhteen ja kykenemme tekemään monia asioita yhtäaikaaisesti.

Tulevaisuudessa saattaa olla monia asioita, jotka eivät ole pysyviä. Ei ehkä haluta pysyvää työpaikkaa tai säännöllistä työaikaa. Tosiasia kuitenkin on, että jotkut asiat ovat pysyviä ja ihminen tarvitsee ympärilleen muuttumattomia asioita, kuten ravintoa, arvonantoa, ryhmään kuulumista ja rakkautta, jotta hänen perusturvallisuutensa ei järky. Mitä edelläoleva vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin?

Nykyinen lama ja laajat globaalit muutokset ennakoimattomuuksineen ja äkkinäisyyksineen vaikuttavat työpaikkojen ilmapiiriin ja siellä työntekijöiden välisiin suhteisiin. Keskinäinen kilpailu turvatusta työpaikasta voimistuu. Työelämä kovenee ja kalvaa samalla yhteisöllisyyttä. Me-henki on vaarautumassa. Laman seurauksena tulee lyhytjännitteisyys. Yritykset toimivat entistäkin lyhytjännitteisemmin elleivät ole hahmotelleet ajoissa tulevaisuuden visiomalleja. Tulevaisuutta tulee luoda yhdessä, rohkeasti vahvuuksiin luottaen ja avoimesti keskustellen. On aika organisaatioissa pysähtyä pohtimaan, mitä luovuus, innovatiivisuus, merkityksellisyys, mielekkyys, yhteisöllisyys, toisten kannustaminen ja toisista välittäminen merkitsevät käytännön työelämässä, tässä ja nyt. On aika laman keskellä pysähtyä miettimään tulevaisuutta.

Laman pitkittymisestä on esitetty myös toisenlaisia näkemyksiä. Kasvio (2009) näkee lamassa myös positiivisia seurauksia. Hänen mukaansa on mahdollista nähdä lama vanhan talouden kuolinkamppailuna ja laadullisesti uudentyyppisen talouden syntymänä. Hänen mukaansa uuden, kestävä kehityksen raameihin voisi nyt sovittaa työorganisaatioiden ja työkuulttuurin laadullisen uudistamisen ja työelämän demokratisoinnin. Meillä voisi vielä olla mahdollisuus uudenlaiseen työkuulttuuriin. Isämme, äitimme, isoisämme ja -äitimme pelastivat meille Suomen, suuret ikäpolvet kasvattivat sen vauraan Suomen, joka meillä nyt on, mutta tuleva sukupolvi, Y-sukupolvi, haluaakin pelastaa sekä Suomen että myös maailman globaalilta eriarvoistumiselta, kolmannen maailman halvan työvoiman hyväksikäytöltä ja aivan oven raossa olevalta ilmastonmuutosuhalta. Vielä on toivoa.

Ajatuksia jatkolle: Seuraavissa työhyvinvointia koskeavissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista vertailla monia työhyvinvoinnin osatekijöitä. Fokuksen voisi ohjata työpaikkoihin, jotka toimivat samoilla toimialoilla (terveyskeskusten vuodeosastot), toimivat fyysisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti samankaltaisina ja joissa toteutetaan työaika-autonomiia; näissä voisi tutkia ja verrata toisiinsa hoitohenkilöstön kokemaa hyvinvointia, työn imua, voimaantumista ja erityisesti sisäistä yrittäjyyttä. Vertailuista voisi hyvinkin kummuta uusia ulottuvuuksia, uusia mahdollisuuksia tehdä töitä.

Erityisenä mielenkiinnon kohteena pidän sisäisten yrittäjien löytämistä ja sisäisen yrittäjyyden mittareiden kehittämistä omalla toimialallani, jolloin voisi analyyttisesti jäsentää sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Sillä keinoin toimialani työyhteisöt sisäisine yrittäjinään ehkä saadaan ryhtymään konkreettisiin kehittämistoimiin, jotka olisi pitänyt aloittaa jo monta vuosikymmentä sitten. Samoin tutkisin työhyvinvoinnin ilmenemismuotoja toimipaikoissa, jotka eroavat toisistaan mahdollisen erilaisen johtajuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin suhteen. Hyvinvoivasta työpaikasta on paljon tietoa, mutta tieto ei vain vielä ole siirtynyt työpaikoille. Siinäpä haastetta!

15 LOPUKSI: HARMONISEN TYÖELÄMÄHALLINNAN A JA Ö

Suhtaudu työuraasi lämmöllä, terveellisesti ja tehokkaasti ja jaa voimavarasi tasaisesti koko elämänkaarellesi. Hidasta tahtia, kun selvästi tunnet, että on sen aika ja vältä kuluttavaa kaahaamista. Tiukan paikan tullen downshiftaa, heitä slow-vaihdetta päälle, sillä se saattaa tuoda flow`ta. Jos tunnet, että tahtia on hidastettava, tee se heti. Älä odota, että sitten joskus hengähdät, vaan tee se nyt. Vaikka kuinka ylläpidät fyysistä kuntoasi ja syöt terveellisiä flavonoideja, tekee ikä tehtävänsä. Tietyt henkiset ominaisuutesi saattavat vahvistua iän myötä: ennakkoinnin taito, käytännönläheisyys, laajempien kokonaisuuksien hahmottaminen. Lyhytmuisti huononee, mutta väliäkö siitä. Muista, että elämä ei ole suoritus. Jos sinusta joskus tuntuu, ettet jaksa, pysähdy, äläkä tee yhtään mitään: **elämä kantaa**. Iloitse ja nauti elämästä ja työelämämatkasta, jotta kolmas ikä eli eläke aika olisikin se bonus!

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Yliopistopaino. Helsinki.
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY. Helsinki.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Helsinki.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi? Hakapaino. Helsinki.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. 2001. The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. Jossey-Bass. New York.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. Flow, The Psychology of Optimal Experience, Steps towards enhancing the quality of life. Harper & Row Publishers Inc.
- Firestone, Harvey S. Viitattu 11.1.2012.
- Saatavissa: http://thinkexist.com/quotes/harvey_s._firestone/2.html
- Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi: Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää. Suom. Nousianen, J., Mikkonen, M. & Raudaskoski, S. Helsinki. Talentum (engl. alkuteos 2002)
- Hakanen, J. Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsingin Työterveyslaitos. 2004. Viitattu 24.12.2011 sekä 27.6.2012. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Sivut/default.aspx
- Hakanen, J. & Lindbohm M-L. 2008. Work engagement among breast cancer survivors and their referents. The importance of optimism and social resources at work. Journal of cancer survivorship. 2. 283–295.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Hakola T, Koivumäki M, Sinivaara M. & Kasanen R. Working time autonomy and age in health care. Ergonomia IJE&HF 2007, 29 (3-4); 241-245.
- Hakola, T. & Kallio-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala. 2010.
- Hakola T, Paukkonen M. & Pohjonen T. 2010. Less quick returns - greater well-being. Industrial Health 48. 390-394.

Saatavissa: https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/48/4/48_MSSW-02/_pdf.

Halmeenmäki, T. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010 - 2030. Kuntien eläkevaikutus, Helsinki.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2006. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Vammalan kirjapaino. Vammala.

Hautamäki, A. (toim.) 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tekijöinä. Muutoksen työryhmän raportti. Helsinki. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Heikkilä, J. ja Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. Juva.

Heinonen, J. ja Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 48. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Helakorpi, S. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna.

Viitattu 8.7.2012. Saatavissa:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Zqk94YIQy6wJ:www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/tyo.doc+seppo+helakorpi+2006&>

Helakorpi, S. 2006. Osaamisen johtaminen. Viitattu 17.4.2011. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Ty%C3%B6%20ja%20ammattitaito/osaamjohtam.pdf>.

Himanen, P. Välttävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 18. Viitattu 7.7.2012.

Saatavissa: http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen_tietoyhteiskunta.pdf.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.

Hämäläinen, Raimo P. and Saarinen, Esa (2007) Systems intelligence in leadership and everyday life. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory. Espoo.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksen kehittäminen. Educa-instituutti Oy. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ilmarinen, J. Työkykytalo. Työterveyslaitos. Kansallisen ikääntymisen foorumi 4.9.2008. Viitattu: Luukkala J. 2011 kirjassa.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Hansaprint. Vantaa.

- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Sanoma Pro. Helsinki.
- Järvinen, P. 2008. Työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki.
- Kahn, H. & Wiener, A.J. 1967. The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years. Chapter 4: Postindustrial Society in the Standard World.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön käytännön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammatti-korkeakoulun julkaisusarja. Tampereen yliopistopaino.
- Kansaneläkelaitos. Tiedote. 7.12.2009. Saatavissa:
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071209073754PM?OpenDocument&year=2009>
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotiede. Oulun yliopisto.
- Kasvio, A. 2009. Työelämän muutos ja innovaatioyhteiskunnan osaamistarpeet. Työterveyslaitos. Suomalainen koulutus 2030 –foorumi. Viitattu 11.4.2012. Saatavissa:
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/Suomalainen_koulutus_2030/6Antti_Kasvio_kalvot.pdf
- Kauppinen, A. 2008. Yrittäjyys organisatorisena luovuutena uuden yrityksen luomispelissä. Oulun yliopisto. Johtamisen ja organisaation koulutusohjelma. Pro gradu-tutkielma.
- Kauppinen, K. (toim.) Työ, perhe ja elämän moninaisuus I ja II. Työterveyslaitos. Helsinki. Työ ja ihminen. 2005;19 (1-2). Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Sivut/default.aspx
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Knutsson, A. Health disorders of shift workers. Occupational Medicine 2003; 53, 103–108. Viitattu 26.6.2012. Saatavissa:
<http://occmed.oxfordjournals.org/content/53/2/103.full.pdf+html>

- Koivumäki, M. 2006. Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. Helsinki. Hyks sairaanhoitoalue.
- Kouzes, J. & Posner, B. Z. 1993. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass Publishers.
- Kuokkanen, L. 2003. Nurse empowerment. A model of individual and environmental factors. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja D, osa 288. Turku. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.
- Lalla, M. L. T., lääket. ja kir. tri, dosentti. HUS Kirurgisen sairaalan lab.osaston esimies ja ylilääkäri. Keskusteluja veljeni kanssa elämästä, työviihtyvyydestä, työhyvinvoinnista ja johtamisesta syksyllä 2010 kotonaan Kannelmäessä ennen kuolemaansa keväällä 2011.
- Lewis M. & Urmston J. Flogging the dead horse. The myth of nursing empowerment? *Journal of Nursing Management* 2000; 8 (4), 209-213.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Liukas, P. 2009. Yrityskulttuuri. Selvitys. Helsinki. Keskuskauppakamari.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva. WSOY. WS Bookwell.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University of Printing House. Jyväskylä.
- Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 11.1.2012. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere.
- Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Maslow, Abraham. 1999. *Toward a Psychology of Being*. 3rd Edition. John Wiley and Sons. New York.
- Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin, Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopion yliopiston Julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 151. Kopijyvä. Kuopio.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen Liisa. 2000. *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Juva. WS Bookwell Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. *Hengittävä työyhteisö – johtamista muutoksivirrassa*. Edita. Helsinki.

- Mäkipeska, M., Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pää-oma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mäkitalo, J. 2005. Work-Related Well-Being in The Transformation of Nursing Home Work. Oulu University Press. Oulu.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Edita. Helsinki.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Nord Print Oy. Helsinki.
- Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simola, R. Terveet työajat — kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveystieteiden raportteja. 2007:7.
- Peltonen, R. 2002. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Yrittäjyys. Pro gradu.
- Peruspalvelukeskus Oiva liikelaitoksen toiminta- ja kehittämisohjelma vuosille 2012—2020. Hyväksytty johtokunnassa 28.9.2011. (Verkkodokumentti)
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin julkaisuja 5/2008.
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M. & Elo, A-L. 2010. Työ ja terveys - haastattelututkimus 2009. (verkkodokumentti) Helsinki. Työterveyslaitos.
- Saatavissa: <http://www.ttl.fi/tyojaterveys>.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rubanovitch, M., D., Aalto, E. & Häggvist, A. 2011. Bisnesatleetti. Imperial Sales. Helsinki.
- Räsänen, J. 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen. Julkiviestintä Oy. Suomen Työvalmennusakatemian julkaisu. Nupa Express. Järvenpää.
- Sallinen, M., Kecklund, G. Shiftwork. Sleep and Sleepiness: differences between shift schedules and systems. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. 2010: 36.
- Siitonen J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmotelma. Acta Universitas Ouluensis E 37. Oulu: Oulu University Press.
- Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/>
- Siitonen, J. & Robinson, H. 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo, L (toim.) 2001. Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. RT-Print Oy. Pieksämäki.

- Siitonen, J. 2004. Empowerment-as-enablement. Opettajat oppimisen mahdollistajina sekä ihmisarvon, voimaantumisen, luovuuden ja humanimman yhteiskunnan edistäjinä. Viitattu 27.9.2011. Saatavissa:
<http://www2.kyamk.fi/dl/Kielet/Seminaari04/Siitonen.pdf>
- Siltaniemi A., Perälähti A., Eronen A. & Londén P. 2007. Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu keski-Suomessa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki.
- Sinivaara M., Kasanen R., Koivumäki M. & Hakola T. Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. 2007; 21 (2).
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Hyvinvointifoorumi. Työ ja terveys. Viitattu 17.1.2012. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi/foorumi>
- Suomala, T. & Laine, M. 2007. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kolmivuorotyötä tekevillä hoitajilla. Työ ja ihminen 21 (2007) 2. Työterveyslaitos. 21. Aikakauskirja.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIPress.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Sydänmaanlalla, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Öövuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Työnilonjulistus vuonna 2011 ja vuonna 2012. Manka, prof., tampereen Yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Saatavissa:
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo.html>
- Takala, P. Miten epäsäännölliset työajat vaikuttavat perhe-elämään? Sosiaalivakuutus 2004; 6.
- Takanen, T. & Petrow, S. 2010. Kohtaamisten voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Edit Prima Oy. Helsinki.
- Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.). 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 15.
- Työterveyskeskus (TTK). Viitattu 22.9.2012. Työturvallisuuspassikoulutuksen muistiinpanot. Helsingissä 21.9.2012.

Työterveyslaitos. Viitattu 17.1.2012 ja 16.3.2012. (Työterveyslaitoksella päättyneen työhyvinvointiin liittyneen EU:n Progress-ohjelman rahoittaman hankkeen raportti [2009] Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä on julkaistu suomeksi. Raportin ovat toimittaneet Hannu Anttonen ja Tuula Räsänen Työterveyslaitokselta.)

Saatavissa:

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf

Työ, Terveys, Turvallisuus –lehti 3/2011. Tunnustus hyvän työelämän puolesta-puhujille. Viitattu 1.1.2012. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/partner/ttt/3_2011/tunnustus_hyvan_tyolaman_puolestapuhujille/sivut/default.aspx.

Työ, Terveys, Turvallisuus -lehti 20/2012. Viitattu 11.4.2012. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/partner/ttt/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.1.2012. Saatavissa: www.ttk.fi. Työsuoja-lu/Työyhteisön työilmapiiri.

Työturvallisuuskeskus: Työhyvinvointia yhteistyöllä. Viitattu 25.4.2012 ja 11.6.2012. Saatavissa:

http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia_yhteistyolla

Uotinen, Jorma. Viitattu 21.12.2011. Saatavissa:

www.tapiola.fi/NR/.../YrittäjänIltaKoulu2011_Jorma_Uotinen.pdf

Varila, J. ja Viholainen, T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Itä-Suomen yliopiston kirjastopaino.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan kirjastopaino. Vammala.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Virtanen, Petri. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

LIITE 1. Kyselylomake

(Valitettavasti Webropol-ohjelman asetusten takia alla oleva kyselylomake ei ole alkuperäisessä asussaan, koska jouduin käyttämään kuvankaappausta ja ulkonäkö ei ole paras mahdollinen, mutta tekstistä kuitenkin löytää kaiken oleellisen.)

Suomalaisen työn ja Vapun päivänä 2012

Tervehdys työtoverini,

Ohessa seuraa kysely, jonka toivon sinun täyttävän. Tämän kyselyn avulla saamme viitteitä työhyvinvoinnistamme. Kysely sisältää työn imua, voimaantumista ja työaika-autonomiia (TAA) koskevaa aineistoa. Toivon sinun vastaavan jokaiseen kysymykseen. Vastaukset tulevat minulle ehdottoman nimettöminä. Taustatietojen skaala on tarkoituksella hyvin väljä. Vastauksien perusteella voimme yhdessä ryhtyä tarvittaviin parannustoimenpiteisiin.

Lämmin kiitos vastauksistasi.

Yst. terveisin,

työtoverisi Riitta Lalla

Seuraavat kysymykset tutkivat työhyvinvointia työn imun aiheista käsin.

Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei ole koskaan ollut kysyttyä kokemusta, rastita "ei koskaan". Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvattulla tavalla.

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni *

- ☐ En koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

2. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

3. Olen innostunut työstäni *

- ☐ En koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

4. Työni inspiroi minua *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

5. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

6. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

7. Olen ylpeä työstäni *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

8. Olen täysin uppoutunut työhöni *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

9. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan *

- ☐ Ei koskaan
 ☐ Muutaman kerran vuodessa
 ☐ Kerran kuussa
 ☐ Muutaman kerran kuussa
 ☐ Kerran viikossa
 ☐ Muutaman kerran viikossa
 ☐ Päivittäin

Taustatiedot:

10. Tällä hetkellä kuulun tiimiin: *

- ☐ Tiimi 1 (Sanni)
 ☐ Tiimi 2 (Riitta)

11. Ammattini *

- ☐ Perus- tai lähihoitaja
 ☐ Sairaanhoidtaja

12. Ikäni: *

- ☐ alle 35-vuotias
 ☐ 36-49-vuotias
 ☐ 50-vuotias tai yli

Nämä kysymykset koskettavat työssäsi kokemaasi voimaantumista. Valitse yksi vaihtoehto.

13. Tunnen, että olen hyväksytty *

- ☐ kyllä
 ☐ jonkin verran
 ☐ ei/en

14. Tunnen, että minua arvostetaan työyhteisössäni *

☐ kyllä ☐ jonkin verran ei/en

15. Teen mielelläni yhteistyötä *

☐ kyllä ☐ jonkin verran ☐ ei/en

16. Kykenen tukemaan muita *

☐ kyllä ☐ jonkin verran ☐ ei/en

17. Ympärilläni oleva työilmapiiri on: (voit valita useamman vaihtoehdon) *

☐ avoin ☐ luovuutta edistävä ☐ toisten ammattitaitoa kunnioittava ☐ energisoiva ☐ latistava ☐ turvaton ☐ kuppikuntainen ☐ kahlitseva ☐ muuta, mitä

18. Olen hyvä työssäni *

☐ kyllä ☐ jonkin verran ☐ ei/en

19. Oivallan herkästi asioita *

☐ kyllä ☐ ei/en

20. Energisoin muita olemuksellani *

☐ kyllä ☐ ei/en

21. Olen sitoutunut työhöni *

☐ kyllä ☐ ei/en

22. Olen vastuuntuntoinen *

☐ kyllä ☐ ei/en

23. Osaan kuunnella kanssaihmistäni *

☐ kyllä ☐ ei/en

24. Tunnen, että kollegani hyväksyvät minut omana itsenäni *

☐ kyllä ☐ ei/en

25. Itselleni tärkeät etiikka ja arvot ohjaavat elämäni ja työtäni *

☐ kyllä ☐ ei/en

26. Olen uskollinen itselleni ja näkemyksilleni *

☐ kyllä ☐ ei/en

27. Minua pidetään positiivisena ihmisenä *

☐ kyllä ☐ ei/en

Nämä kysymykset mittaavat TAA:n (työaika-autonomia) toteutumista osastollamme. Valitse yksi vaihtoehto ja lopuksi kirjoita kommenttisi sana on vapaa -kohtaan.

28. Olen tyytyväinen nykyisiin työvuoroihini *

☐ kyllä ☐ ei/en

29. Perheeni on tyytyväinen nykyisiin työvuoroihini *

☐ kyllä ☐ ei

30. Vireystilani ja jaksamiseni on työaika-autonomian myötä *

☐ parantunut ☐ huonontunut ☐ pysynyt samanlaisena

31. Ilta- ja aamuvuoron välillä ehdin levätä riittävästi *

☐ kyllä ☐ ei/en

32. Nukun työvuorojen välillä yleensä *

☐ hyvin ☐ en hyvin/en huonosti ☐ huonosti

33. Koen työhyvinvointini työaika-autonomia myötä *

☐ parantuneen ☐ huonontuneen ☐ en osaa sanoa

34. Harrastustoimintani on nykyisin vilkastunut *

☐ kyllä ☐ jossain määrin ☐ ei lainkaan

35. Pystyn nykyisin antamaan perheelleni laatuaikaa *

☐ kyllä ☐ en

36. Olen tyytyväinen TAA:n suomaan mahdollisuuteen suunnitella omat vapaani *

☐ kyllä ☐ en

37. Työaikani ovat työergonomisesti parantuneet *

☐ kyllä ☐ ei

38. Pelisäännöt ovat mielestäni oikeudenmukaiset *

☐ kyllä ☐ ei

39. Kaikki noudattavat luotuja pelisääntöjä *

☐ kyllä ☐ ei

40. Listavastaava tekee demokraattisia muutoksia *

☐ kyllä ☐ ei

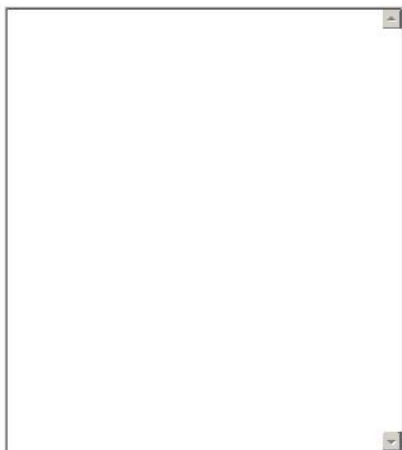
41. Esimies tekee lopulliseen listaan demokraattisia päätöksiä *

☐ kyllä ☐ ei

42. Haluan jatkaa TAA:aa osastollamme *

☐ kyllä ☐ en

43. TAA:n risut ja ruusut. Sana on vapaa, olepa hyvä. Kirjoitustekstille on varattu tilaa 20 riviä. Ja samalla lämmin kiitokseni. *



Lähetä

LIITE 2. Työnilon julistus 2012

Työnilonjulistus 2012

”Julistettakoon työn tekemisen iloa ja rauhaa koko Suomeen. Julistuksella haluamme saada mahdollisimman monet työpaikat mukaan työhyvinvointitalkoisiin. Työhyvinvoinnin laiminlyöntien vuoksi kuluu vuosittain miljardeja euroja ennen aikaisten eläköitymisten ja sairauspoissaolojen sekä niihin liittyvän rahallisesti mittaamattoman henkisen pahoinvoinnin vuoksi.

Huolehtikaamme työnilon mahdollistamisesta jokaisella työpaikalla, koska hyvä mieli lisää innostusta, aloitteellisuutta ja luovuutta. Työnilo kasvattaa inhimillistä pääomaa, jonka on todettu olevan jokaisen organisaation tärkein tulevaisuuden menestystekijä. Työnilo on työnantajan näkökulmasta pääomaa, mutta se on myös työntekijän pääasia. Katsokaamme siis itse kukin peiliin ja sanokaamme: minä pidän sinusta huolta.

Ymmärtäkäämme työhyvinvointi laajasti työyhteisön toimivuudeksi, ei vain yksittäisen ihmisen terveyden edistämiseksi. Työhyvinvointia kannattaa suunnitelmallisesti johtaa: asettaa tavoitteet ja miettiä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa.

Ottakaamme käyttöön myös uudenlaisia tunnuslukuja jo toteutuneiden sairauspoissaolojen tai työtapaaturmien määrän rinnalle tuomaan esille laadullisia kehittämiskohteita, joista edellä mainitut eivät kerro. Näillä organisaation joustavuutta, johtamisen laatua, yhteisöllisyyttä ja työniloa kuvaavilla mittareilla voidaan ehkäistä mahdollisia ongelmia. Mitä aikaisemmin tartutaan työhyvinvoinnin haasteisiin, sitä pienempinä riskit toteutuvat.

Hyvä johtaminen on vastavuoroista ja edellyttää kohtaamista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja ennen kaikkea lietsoa toiveikkuutta kiinnittämällä huomiota mahdollisuuksiin ja kehumalla aikaansaannoksista. Tarvittaessa on otettava puheeksi työtä vaikeuttavat asiat. Ristiriidat kuuluvat elämään, mutta kenenkään etu ei ole, että ne jäävät ratkaisematta. Yhteiset puheeksi ottamisen pelisäännöt helpottavat asioihin tarttumista.

Työstä nauttiminen on sallittua ja jopa toivottavaa. Työn mielekkäisyys lisääntyy tarpeellisuuden ja onnistumisen tunteista, ei ainoastaan rahasta tai tittleleistä. Sananvalta työn tekemisen tapoihin lisää hallinnan tunnetta. Nostakaamme esille työn tähtihetkiä, onnistumisia toistemme ja asiakkaiden kanssa!

Yhteisöllisyys vie huipulle. Suomen jääkiekkomaajoukkue voitti maailmanmestaruuden loistavan yhteenpelaamisen, ei vain huippu-yksilöidensä vuoksi. Työpaikalla menestykseen riittävät arkiset taidot: tervehtiminen, auttaminen, kehuminen ja lupausten pitäminen. Jokaisella on myös nimi. Toisista välittäminen luo yhteenkuuluvuutta epävakaana aikana.

Järjestäkäämme hautajaiset, joissa kaikkien läsnäolo on tarpeellinen. Tällöin haudataan meille niin rakas Joku Muu, minkä jälkeen itse kukin huolehtii siitä, että työympäristö pysyy siistinä ja turvallisena, kopiokoneessa on paperia ja taukotilassa on aina tuoretta kahvia työkavereillekin.

Älä siis enää odota, että Joku Muu ratkaisisi puolestasi hyvinvointisi pulmat. **Ole oman elämäsi ohjaksissa ja pidä huoltokirjaa** itsestäsi kysymällä: Mitä minä voisin tehdä? Ohjauspyörän takana istuvalle navigaattori voi olla hyvä apu, mutta itsellä on oltava kokonaiskuva, minne haluaa mennä, jottei joudu hakoteille. Tankkaa matkalla oikeata polttoainetta, seuraa kiihtyvyyssmittaria, jottei se olisi kaiken aikaa punaisella, ja anna moottorin välillä levätä.

Elämässä on hyvä olla muutakin kuin työtä. Tee joka päivä jotakin kivaa: liiku, lue, opi, harrasta ja haaveile. Kirjaa päivittäin ilonaiheita, koska se, mihin huomio kiinnittyy, valtaa mielen ja voimistuu.

Toivotamme kaikille työniloa! ”

*Professori Marja-Liisa Manka
Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu*

 **TAMPEREEN
YLIOPISTO**